

Merja Kulju

YRITTÄJÄN TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEILLÄ

Verkkopalvelun kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

YRITTÄJÄN TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEILLÄ

Verkkopalvelun kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Merja Kulju
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Merja Kulju

Opinnäytetyön nimi: Yrittäjän työhyvinvoinnin lähteillä. Verkkopalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Työn ohjaajat: Päivi Aro, Liisa Kiviniemi

Syksy 2015

Sivumäärä: 91

Pitkällä aikavälillä vain hyvinvoivat ihmiset kykenevät toimimaan tuloksellisesti. Työhyvinvointi tunnustetaan tänä päivänä yritysten tärkeäksi menestystekijäksi ja sen edistämiseen on tarjolla laaja kirjo erilaisia palveluita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yrittäjien käyttöön suunnitellun työhyvinvoinnin verkkopalvelun, Viita.fi:n käyttäjäkokemus vastaa yrittäjän odotuksia ja millainen sisältö auttaisi yrittäjää työhyvinvoinnin edistämisessä? Työn toimeksiantaja oli Oulun ammattikorkeakoulun Yrityshautomo.

Tietoperustan keskeiset teemat ovat työhyvinvointi ja sen edistäminen. Tietoperustassa tarkastellaan myös yrittäjyyttä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työ on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jonka empiirinen aineisto on koottu palvelumuotoilun menetelmin yrittäjille suunnatussa työpajassa. Pyrkimyksenä on ollut asiakasymmärryksen kasvattaminen, käyttäjäkokemuksen hankkiminen ja uusien ideoiden tuottaminen. Palvelumuotoilun prosessiin nähden työ asemoitui muotoiluprosessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, joita ovat tutkiminen ja luominen.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työpajaan osallistuneet yrittäjät eivät motivoituneet Viita.fi -verkkopalvelun käytöstä. He eksyivät unelmapolulle ja olisivat tarvinneet enemmän tukea tavoitteen saavuttamiseen. Myös palvelun arvolupaus jäi työpajaan osallistujille epäselväksi. Parannetulta sovellukselta kaivattiin nykyaikaisempaa analytiikkaa, integroitumista muihin työhyvinvoinnin palveluihin sekä enemmän interaktiivisuutta esimerkiksi linkkien muodossa. Nykyinen palvelu pyrkii kattamaan kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet. Työpajasta saatujen tulosten valossa, sovelluksen sisältöä tulisi rajata. Muutoin sen tarjoamat ohjeet ja keinot jäävät liian yleiselle tasolle.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää joko kehittämällä edelleen nykyistä sovellusta tai etsimällä sovellukselle uutta käyttäjäryhmää, jolle sisältö räätälöidään. Oleellista on, että sovelluksen arvolupaus on kirkas. Markkinoilla on paljon kilpailevia sovelluksia, jotka ovat tekniikaltaan huomattavasti Viittaa edellä. Siksi Viitan kehitystyössä on palattava lähtöruutuun. Samalla on syytä tarkastella palvelua kriittisesti. Kehitettävää on niin paljon, että myös sovelluksen lakkauttaminen on realistinen vaihtoehto.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin edistäminen, palvelumuotoilu, yrittäjä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Merja Kulju

Title of thesis: Well-being at work among entrepreneurs. The use of service design methods in developing Web Service

Supervisors: Päivi Aro, Liisa Kiviniemi

Autumn 2015

Number of pages: 91

Well-being of employees is related to organization's success and competitiveness. Well-being at work is seen as an important factor which also leads to improved productivity. There are wide range of well-being Web Services on the market. Viitta.fi is one of them and it is aimed at entrepreneurs. The objective of this thesis was to gather customer insights about Viitta.fi and see how the user expectations are being met. The purpose was also to determine what kind of service would support entrepreneurs' well-being at work. The commissioner of the thesis was The Business Incubator of the Oulu University of Applied Sciences.

The primary theoretical framework of this thesis discusses what workplace well-being is and how it is promoted. Entrepreneurship from the perspective of welfare at work is also included in the framework. The development task was a case study and qualitative empirical data was collected in the Service Design workshop for entrepreneurs.

According to the research results, the participants of the workshop were not motivated by Viitta.fi Web Service. They lost their way while trying to achieve the goal and they would have needed more support to reach the target. The value proposition was unclear and participants wished for better analytics. They also hoped for more interactive service which would be integrated to other well-being applications. The studied Web Service also attempted to cover the whole field of work well-being which meant that the guidelines and tips provided by it were already common knowledge to the participants. Unfortunately, the application did not bring any added value to its users.

The results from the study can be utilized either by improving the existing application or by finding a new target group and customizing the application for them. The definition of the value proposition to users is the most critical issue, and it should be done before proceeding with the application. Viitta.fi represents fairly old technology and a plenty of well-being services using more advanced technology are nowadays available. Therefore, a careful consideration is needed when deciding about the future of Viitta.fi – abolishing the application may also be a realistic alternative.

Keywords: well-being at work, promotion of well-being at work, service design, entrepreneur

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tausta ja tavoitteet	7
1.2	Viitta.fi -työhyvinvoinnin verkkopalvelu	9
2	KOHTI KOKONAISVALTAISTA TYÖHYVINVOINTIA	12
2.1	Työhyvinvointi -käsitteen synty	12
2.2	Katsaus erilaisiin työhyvinvoinnin määritelmiin	14
2.3	Uutta näkemystä työhyvinvointiin	17
2.4	Työhyvinvoinnin moderni viitekehys	18
2.5	Työhyvinvoinnin edistäminen	19
2.5.1	Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin edistäminen ja ratkaisukeskeisyys ...	22
2.5.2	Hyvinvointiteknologiat työhyvinvoinnin edistäjinä	26
2.5.3	Tutkimuksia hyvinvointiteknologioiden vaikuttavuudesta	27
2.5.4	Hyvinvointiteknologioiden kehittäminen	29
2.6	Muutos haastaa työhyvinvoinnin	30
2.7	Yrittäjän ammatti työhyvinvoinnin näkökulmasta	31
2.7.1	Yrittäjän työhyvinvoinnin tila tutkimusten valossa	32
2.7.2	Verkostoitumalla hyvinvointia ja menestystä	35
2.8	Työhyvinvointikäsitys tässä opinnäytetyössä	36
3	PALVELUMUOTOILU	40
3.1	Asiakkaan ymmärtäminen ja arvon tuottaminen	41
3.2	Palvelumuotoilun peruskäsitteet	43
3.3	Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät	45
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	47
4.1	Tapaustutkimus	47
4.2	Stickdornin ja Schneiderin prosessimalli	48
4.3	Tutkimusprosessin eteneminen	49
4.4	Viitan palvelupolku	50
4.5	Aineiston keruu palvelumuotoilun työpajassa	51
4.5.1	Käyttäjäkokemuksen ja asiakasymmärryksen syventäminen	53
4.5.2	Kehittämisehdotusten ja -ideoiden houkuttelu	57
4.5.3	Työpajan loppukeskustelu	61

5	TUTKIMUSTULOKSET	62
5.1	Nykyinen Viitta.....	62
5.2	Uudet ideat	67
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
6.1	Nimi, arvolupaus ja etusivu.....	70
6.2	Kartoitus, palaute ja tavoite	71
6.3	Sisällön kehittäminen	72
6.4	Yhteenvedo johtopäätöksistä	73
7	POHDINTA	75
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistumisen arviointi.....	76
7.2	Miten tästä eteenpäin? – käytännön kehittämisideoita	77
7.3	Jatkotutkimusideat.....	79
7.4	Oppia ikä kaikki	80
	LÄHTEET.....	82

1 JOHDANTO

Ilman työtä yhteiskunta hajoaisi. Ei siis ole yhdentekevää, miten ihmiset työssään viihtyvät. (Virtanen & Sinokki 2014, 19.) Työhyvinvointi tunnustetaan tänä päivänä organisaation tärkeäksi menestystekijäksi ja aineettomaksi pääomaksi. Varsinkin osaaminen ja hyvinvointi yhdessä voivat olla yrityksen suurin pääoma. Kuitenkin yrittäjät ovat niitä työelämän lainsuojattomia, joiden hyvinvointi ei kuulu kenellekään. Esimerkiksi yksinyrittäjistä vain 21 prosenttia ja muista yrittäjistä 47 prosenttia on hankkinut itselleen työterveyshuollon. (Suomen Yrittäjät 2009, viitattu 2.6.2015.) Tulevaisuudessa yhä isompi osa työpaikoista syntyy pieniin tai keskisuuriin yrityksiin, niinpä yrittäjien työhyvinvointi on viime vuosina noussut mielenkiinnon kohteeksi. Yrittäjien työhyvinvointia ja työssä jaksamista on tutkittu ja lukuisia hankkeita käynnistetty. Yksi näistä hankkeista on ollut Oulun ammattikorkeakoulun Voimaa Osaamisesta -hanke, jonka yhtenä tuotoksena syntyi pienyrittäjien hyvinvoinnin edistämiseen tarkoitettu Viitta.fi-verkkopalvelu (myöhemmin Viitta). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on Viitan sisällön edelleen kehittäminen käyttäjälähtöisesti.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Viitta on ilmainen ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin edistämisen verkkopalvelu. Opinnäytetyön aiheena on Viitan sisällön kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntämällä. Työn tilaaja on Oulun ammattikorkeakoulun Yrityshautomo, joka on Viitan nykyinen ylläpitäjä. Tällä hetkellä Viitalla on vain joitakin rekisteröityneitä käyttäjiä, joista ainoastaan muutama on käyttänyt sovellusta useamman kerran. Viitasta keväällä 2014 tehdyn opinnäytetyön tulosten perusteella näyttää siltä, ettei palvelusta saatu hyötyä vastaa käyttäjän odotuksia. Viitan toivottiin myös integroituvan muihin palveluihin esimerkiksi linkkien avulla. (Kinnunen & Vierimaa 2014, 26–27.) Verkkopalvelusta oppilastyönä tehdyssä markkinointisuunnitelmassa puolestaan todetaan, että Viitan sisällön tulisi olla ajantasaista ja käytännönläheistä. Lisäksi sen tulisi tarjota konkreettisia ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Takalo & Ahola 2013, 9–10, 12.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, millainen palvelun sisältö edistää yrittäjien työhyvinvointia ja millaista palvelukokemusta ja arvoa he odottavat. Asiakasymmärryksen kautta pyritään myös selvittämään, mitkä hyvinvoinnin osa-alueet ovat yrittäjälle tärkeitä ja millaisena he kokevat nykyisen palvelun. Palvelun kysynnän tiedostaminen on tärkeää palvelun tarjoajalle, koska palve-

lua ei ole olemassa ilman sitä kuluttavaa asiakasta. (Tuulaniemi 2011, 71). Työssä tarkastellaan lähinnä yrittäjän omaa hyvinvointia. Koska työhyvinvointi on kuitenkin kokonaisuus, on tarkka rajanveto tarpeetonta. Työssä ei oteta kantaa tekniseen toteutukseen, ainoastaan yrittäjien toivomia toiminnallisuuksia sivutaan. Aika- ja resurssisysteistä johtuen en osallistu lopullisen sovelluksen kehittämiseen vaan työ rajautuu kehitysehdotusten tekemiseen.

Tämä kehittämistyö on tapaustutkimus, jossa tilastollisen yleistämisen sijaan pyritään ymmärtämään kehittämiskohdetta syvällisesti. Tapaustutkimuksessa rajatusta kohteesta kerätään ja tuotetaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa erilaisten tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien avulla. Lopuksi aineiston pohjalta tehdään kehittämis ehdotukset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–54.) Lähestymistapana työssä käytetään palvelumuotoilua. Aron mukaan palvelumuotoilussa palveluiden kehittämistä ja innovointia lähestytään yhtä aikaa analyyttisesti sekä innovatiivisesti niin, että suunnittelun keskipisteessä on käyttäjä. Palvelumuotoilussa on ymmärretty, että kun käyttäjät osallistuvat suunnitteluprosessiin, heidän tarpeistaan, toiveistaan, toimintamalleistaan, tunteistaan ja arvoistaan saadaan aito ymmärrys. Näin voidaan luoda asiakkaan tarpeita ja toiveita vastaava palvelukokemus, jossa huomioidaan myös palvelun tuottajan näkökulma. (2013a.) Palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä, jossa tuotekehityksen painopiste on asiakkaiden kanssa tehdyssä luovassa työssä. (Miettinen 2011, 21.)

Tutkimuksellisuus kehittämistyössä tarkoittaa sitä, että työ etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tehtävät, ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. (Ojasalo, ym., 21–22). Tutkimus, silloinkin kun se on hyvin käytännöllistä, perustuu useisiin piileviin oletuksiin. Ontologia käsittelee todellisuutta, sitä millaisena todellisuus nähdään. Tutkimuksessa ontologia kuvaa sitä, millaiseksi tutkija tutkimuskohteen ymmärtää. Tässä työssä tutkija on muodostanut teoreettisen viitekehyksen pohjalta synteessin. Synteessi kuvaa tutkijan käsitystä tutkittavasta aiheesta. Kehittämistoiminnassa ontologia ei ole niin keskeisellä sijalla kuin tieteessä. Kehittämistoimintaan liittyvässä keskustelussa puhutaan usein realismin ja konstruktionismin välisestä suhteesta. Realismi on ihmisestä riippumaton todellisuus. Esimerkiksi luonnontieteet edustavat tällaista todellisuutta. Konstruktionismissä todellisuus rakentuu sosiaalisesti. Tiedontuotanto on vuorovaikutuksellista ja siihen vaikuttavat erilaiset kehittämistodellisuudet. Tässä työssä näkökulma on konstruktiivinen ja sen todellisuuskäsitys on tulkinnallinen. Työn tuloksia ei voida mitata samalla tavalla kuin vaikkapa taloudellista tulosta, jossa luvut kertovat tuloksen tarkasti. Epistemologia käsittelee tiedon muodostamista. Siinä pohditaan, mikä on pätevää tietoa. Kehittämis-

työssäni pätevän tiedon tärkein kriteeri on tiedon käyttökelpoisuus eli se, että työn toimeksiantaja hyötyy tuotetusta tiedosta. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 1997, 125–126; Aro 2013b.)

Opinnäytetyön kaikkiin vaiheisiin liittyy myös eettisiä kysymyksiä. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia, työ on tehtävä tarkasti ja rehellisesti. Työn tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. On tärkeää, että kehittämisen kohteena olevat ihmiset tietävät, mitä tutkija on tekemässä. Kaiken kaikkiaan tutkimisessa ja kehittämisessä on hyvä muistaa normaalit yritysmaailman eettiset säännöt. (Hirsjärvi ym. 1997, 23–24; Ojasalo ym. 2009, 48–49.) Tässä työssä työpajan osallistujien kuvia, eikä nimiä julkaista. Osallistujille on myös kerrottu, kuvaamisen ja äänitallenteiden tarkoitus ja käyttö.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu työhyvinvointiin ja sen edistämiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä sähköisiin aineistoihin. Tietoperustassa työhyvinvointia tarkastellaan ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen yrittäjien näkökulmasta. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli ja ratkaisukeisyys on nostettu teoriataustassa omaksi kappaleekseen, koska ne ovat vahvasti osa nykyisen Viitan viitekehystä. Teknologian nopea kehitys on tuonut markkinoille erilaisia hyvinvointiteknologioita. Ne tähtäävät terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen ja ovat alkaneet yleistyä myös yrityskäytössä. Myös hyvinvointiteknologioita, joihin Viitankin voidaan katsoa kuuluvan, on käsitelty työn teoriaosuudessa.

Teoriataustan avulla halutaan ymmärtää työhyvinvointia ilmiönä ja luoda pohja Viitan sisällön kehittämiseksi sekä yrittäjien työhyvinvoinnin ymmärtämiseksi. Yrittäjät näyttävät usein olevan työkykyisiä vielä silloinkin, kun heidät työhyvinvointinsa horjuu. Teoriataustaa tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää, mikä saa heidät jaksamaan ja voidaanko kamelin selän katkeaminen estää työhyvinvoinnin edistämisen keinoin. Teoriaosuuden pohjalta on lopuksi muodostettu synteesi, joka toimii tämän kehittämistehtävän viitekehyksenä. Palvelumuotoilua käsitellään tietoperustan luvussa 3. Kehittämistehtävän aineisto on kerätty yrittäjille järjestetyssä palvelumuotoilun työpajassa.

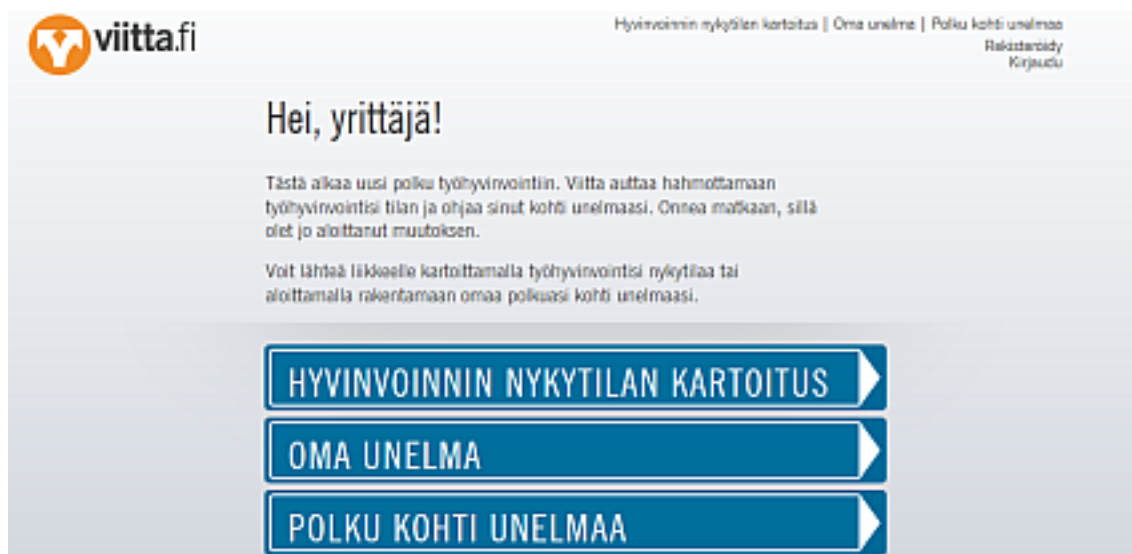
1.2 Viitta.fi -työhyvinvoinnin verkkopalvelu

Viitta syntyi osana Voimaa osaamisesta -hanketta. Hanke toteutettiin vuosina 2009–2013 ja sen lähtökohtana oli tukea, lisätä ja kehittää alueen toimijoiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden työhyvinvointia. Sen pääpaino oli työhyvinvointiin liittyvien koulutuksien ja seminaarien suunnitte-

lussa sekä niiden laadukkaassa toteuttamisessa. Hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin laaja työhyvinvointikartoitus, jossa oli lähes 2000 vastaajaa. Hankkeen kohderyhmänä olivat Oulun, Koillismaan ja Raahen seutukuntien alueen työyhteisöt, yrittäjät, yritysten ja julkishallinnon johto sekä niiden työntekijät. Työhyvinvointivalmentaja-koulutusohjelma oli hankkeen näkyvin osa. Sen lisäksi syntyi työhyvinvoinnin verkkotyökalu Viitta, jonka ensimmäinen versio julkaistiin 15.11.2012. Tämän jälkeen tavoitteena on ollut edelleen kehittää sovellusta ja lisätä siihen ominaisuuksia, jotka täydentävät työkalun käyttömahdollisuuksia.

Viitan suunnittelun lähtökohtana oli löytää keinoja alueen yksin- ja pienyrittäjien työhyvinvoinnin tukemiseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrittäjäjärjestöjen ja yrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen sekä Pohjois-Pohjanmaan yrittäjille tehdyn työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella päädyttiin nopean, helppokäyttöisen ja käytännöllistä tietoa tarjoavan työhyvinvoinnin verkkotyökalun rakentamiseen. Nopeuden ja helppokäyttöisyyden lisäksi haluttiin, että tiedon tulee perustua vankkaan tutkimustietoon. Palvelun sisällössä onkin hyödynnetty Oulun yliopiston Työtieteenlaitoksen tutkijan Sinisammalen (2011) väitöskirjatutkimuksen tuloksia sekä muita tätä palvelua varten tehtyjä tutkimuksia.

Viitta toimii verkko-osoitteessa www.viitta.fi. Kuviossa 1. on nähtävissä palvelun etusivu, jonka kautta Viitan toimintoihin siirrytään.



KUVIO 1. Viitta.fi -palvelun etusivu

Viitta on tarkoitettu työkaluksi, jonka käyttö on helppoa ja ajasta ja paikasta riippumatonta. Sen avulla yrittäjä voi asettaa itselleen työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista. Viitan toiminnot jakautuvat kolmeen osioon: nykytilan kartoitus, oman unelman asettaminen ja polku kohti unelmaa.

Nykytilan kartoitus tapahtuu kyselyn avulla. Käyttäjä vastaa kysymyksiin, joiden perusteella hän saa arvion nykytilanteestaan. Arviossa on myös linkkejä, joiden kautta on mahdollista saada lisätietoa ja toimenpide-ehdotuksia eri aihealueista. Kartoituksen jälkeen asetetaan **oma unelma** eli se tavoitetilä, jota kohti käyttäjä työhyvinvoinnissaan pyrkii. Unelman asettamisen jälkeen tavoitetta kohti pyritään pienin askelin. Matkasta muodostuu polku, jonka päässä unelma eli tavoite on. Polun varrelle voi merkitä välitavoitteita ja tavoitepäivämääriä, joiden avulla matkasta kohti unelmaa tulee motivoivampi. Välitavoitteista muodostuu matkapäiväkirja, jonka avulla voi seurata ja suunnitella työhyvinvoinnin kehitystä. Unelman tavoittelussa voi myös hyödyntää alkukartoituksesta saatua palautetta. Käyttäjä voi saada tukea unelman tavoitteluun sallimalla Viitan lähettää työhyvinvointiin liittyviä vinkkejä sähköpostitse. Käyttäjä voi halutessaan myös jakaa tavoitteensa Facebookin kautta.

2 KOHTI KOKONAISVALTAISTA TYÖHYVINVOINTIA

Työhyvinvointi voidaan nähdä osana ihmisen hyvinvointia ja toisaalta se voidaan nähdä kyknä tehdä työtä. Tässä työssä ei nähdä tarpeelliseksi määritellä työn ja hyvinvoinnin käsitteitä, sillä ne eivät ole olennaisia työhyvinvointi käsitteen ymmärtämisen kannalta. Käsitteenä työhyvinvointi on sidoksissa työhön. Ilman työelämää ei ole työhyvinvointia. Tässä kappaleessa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitteen syntyä ja käydään läpi sen erilaisia sisältöjä sekä edistämismenetelmiä. Koska Viitta on yrittäjien työhyvinvoinnin edistämiseen tarkoitettu verkkotyökalu, tarkastellaan myös yrittäjien työhyvinvointia sekä tekniikkaa työhyvinvoinnin edistäjänä. Luvun lopuksi esitellään työhyvinvoinnin teorian pohjalta laadittu synteesi tämän kehittämistehtävän viitekehykseksi.

2.1 Työhyvinvointi -käsitteen synty

Työhyvinvointiin liittyvä tarkastelu ja käsitteet ovat vaihdelleet eri aikakausina. Työviihtyvyydestä puhuttiin jo klassisten organisaatiokäsitysten aikana 1900-luvun alkupuolella. Työviihtyvyyden käsite liittyy suoraan työhyvinvointiin, vaikka niiden näkökulmat ovatkin erilaisia. Aikana jolloin työ oli fyysistä ja usein myös raskasta terveyteen liittyvät asiat korostuivat. Työturvallisuus on työhyvinvoinnin historiallisesti vanhin alue ja samalla työhyvinvoinnin perustarve. Käsitteenä työhyvinvointi on kuitenkin laajempi kokonaisuus kuin työturvallisuus. Fyysisten työolojen parannuttua mielenkiinto on kääntynyt kohti henkistä hyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyen on puhuttu myös työasenteista, työilmastosta, työtyytyväisyydestä ja työkyky-toiminnasta. Työhyvinvoinnin käsite on muotoutunut työkyvyn käsitteestä. (Juuti 2010, 46–47; Tarkkonen 2012, 58.)

Työkyky-käsite on työhyvinvointia edeltävä käsite, jota usein yhä käytetään rinnakkain työhyvinvoinnin käsitteen kanssa (Marjala 2009, 21). Työkyky voidaan ymmärtää aikaansaannoskyknä. Ongelmat työkyvyssä näkyvät sairauspoissaoloina, vajaakuntoisuutena, ennen aikaisina eläköitymisinä ja heikentyneinä työsuorituksina. Käsitteenä työkyky on hyvin suomalainen, eikä sen käyttö ole yleistynyt muissa maissa. Suomessa käsite syntyi alun perin hallinnollisen päätöksenteon tarpeisiin. Sen avulla voitiin arvioida esimerkiksi oikeutta työkyvyttömyyseläkkeeseen. (Launis, Lehto, Mäkitalo, Räsänen, & Ylikoski 2001, 11–14.) Käsitteen yleistymistä on osaltaan vahvistanut Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollosta tekemä päätös (1348/1994, 8§), joka sisältää velvoitteen työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Tutkimustiedon lisääntyttyä työkyky-käsite on

laajentunut terveydestä ja toimintakyvystä edelleen erilaisiin integroituihin malleihin, jotka ottavat huomioon niin työntekijän voimavarat, työn vaatimukset kuin työyhteisön, johtamisen ja työelämän ulkopuolisen ympäristönkin. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo, 2006, 17.) Myös yhteiskunnan nopea muuttuminen on vaikuttanut käsitteen muuttumiseen. Ongelmallisen työkyky-käsitteestä tekee se, että se ei sijoitu millekään yksittäiselle tieteenalalle eikä sille siksi ole löydettävissä yksiselitteistä käsitelmäärittelyä (Suonsivu 2014, 17–18).

Kehusmaa (2011, 13–29) viittaa Reijulaan, jonka mukaan kysymyksessä on tarkastelun painopisteen siirtyminen kyvystä tehdä työtä siihen, että työssä voidaan hyvin. Kehusmaan mukaan työkyvyn viimeisimmät määritelmät ovat tulleet hyvin lähelle työhyvinvoinnin määritelmiä. Laajoista työkykyä kuvaavista malleista huolimatta työkyky on nähty hyvin pitkälle yksilön näkökulmasta. Työhyvinvointi on laajempi käsite kuin työkyky, eikä työkyky sellaisenaan takaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (2011, 13–29.) Toisaalta työkyky käsitteen jatkuva laajentuminen kohti yhä moninaisempia ominaisuuksia johti siihen, että käsite alkoi menettää selityskykyään ja syntyi tarve uudelle käsitteelle. 2000-luvulle tultaessa työhyvinvoinnin käsite on yleistynyt tarkoittamaan työhön liittyvää hyvinvointia. (Sinisammal 2011, 42.)

Kuten työkyky, myös työhyvinvointi on monitieteellinen käsite ja sitä on määritelty ahkerasti eri tieteenaloilla. Yksiselitteistä määritelmää sille ei oikein tunnu löytyvän. Tarkkonen (2012, 16–18) kuvaakin työelämän kehittämistä työhyvinvoinnin näkökulmasta varsinaiseksi käsitteesekamelskaksi. Erilaisia teorioita tarkasteltaessa on nähtävissä painotuksen selkeä muutos 2000-luvulle tultaessa. Sata vuotta sitten työvoima nähtiin osana tuotantokoneistoa. Tänä päivänä hyvinvoivan henkilöstön katsotaan tuovan kilpailuetua organisaatiolle ja työhyvinvointi on tullut osaksi yritysten strategiatyötä. Myös työhyvinvoinnin määritelmät ovat laajentuneet kattamaan yhä useampia osa-alueita. Tarkkonen on erottanut työhyvinvoinnin käsitteen historiallistiedostuksellisesta kehityksessä kolme vaihetta, jotka on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin käsitteen kehitys (Tarkkonen 2013, 18.)

2.2 Katsaus erilaisiin työhyvinvoinnin määritelmiin

Jotta työhyvinvointia on mahdollista edistää, on luotava kokonaiskäsitys työhyvinvoinnista sekä siitä, mitkä seikat siihen vaikuttavat. Työhyvinvoinnista löytyy paljon tieteellisiä ja ei-tieteellisiä kuvauksia. Tässä luvussa aihetta esitellään muutamien tunnettujen tutkijoiden ja toimijoiden työhyvinvoinnista esittämiä määritelmiä. Niiden kautta edetään kohti modernia, laaja-alaista työhyvinvoinnin käsitettä.

Työterveyslaitos koordinoi vuonna 2008 hanketta, jossa oli mukana kuusi EU maata. Hankkeen tavoite oli tuottaa uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli. Sen tuotoksena syntyneessä raportissa "Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä" on esitelty erilaisia määritelmiä työhyvinvoinnille. Laajalti hyväksyntää saavutti määritelmä, jossa mukana on myös työn tuottavuus:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen & Räsänen, 2009, 18–19.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on kuitenkin suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisesta ylläpitämisestä. Itse kukin meistä voi vaikuttaa myös työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, viitattu 5.4.2015.)

Tarkkonen määrittelee työhyvinvoinnin yksilötasolla ilmeneväksi kokemukseksi, jonka ylläpito edellyttää organisaatiolta työhyvinvoinnin osa-alueista eli henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se vaihtelee yksilö- ja tilannekohtaisesti. Hän painottaa ennakoivaa ja kokonaisvaltaista näkemystä, joka on osa johtamisjärjestelmää ja juurrutettu organisaation kaikille tasoille. Jälkikäteen reagoiminen on epätäydellistä, kallista ja ihmissuhteita kuormittavaa. Pitkällä aikavälillä vain hyvinvoivat ihmiset kykenevät toimimaan tuloksellisesti. Työhyvinvointikeskustelussa unohtuu usein se perusasia, että työnantajalle on laissa asetettu varsin tiukkoja huolenpitovelvoitteita, jotka koskevat töiden turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä henkilöstön työkykyä ja työssä jaksamista siltä osin kun ne johtuvat työstä ja työolosuhteista. (2012, 13–18, 21–23, 29, 65.)

Virtasen ja Sinokin mukaan työhyvinvointi syntyy mielekkästä ja sujuvasta työstä, joka tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Heidän mukaansa pelkkä palkka yksinään ei riitä työhyvinvoinnin takeeksi, vaan ihmisen tulee kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Myös Virtanen & Sinokki kiinnittävät huomion työhyvinvoinnin kokemuksen tulkinnassa ilmeneviin suuriin yksilöllisiin vaihteluihin. Vaikka työtehtävä olisi täysin sama, voi toinen nähdä siinä paljon kielteistä kun taas toinen näkee asiat päinvastoin. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen vaativat jatkuvaa työtä sekä yksilö- että ryhmätasolla. (2014, 191, 207, 240.)

Otala ja Ahonen toteavat, että työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta yksilön henkilökohtaista tunnetta sekä vireystilaa ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Se on myös ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokainen voi tuntea työniloa. Avainasemassa on työhyvinvoinnin tavoitteellinen johtaminen. (2003, 28–30.)

Oman lisänsä työhyvinvoinnin määrittelyyn ovat tuoneet eläkevakuutusyhtiöt. Niistä on tullut merkittävä toimija työpaikoilla tehdyn työhyvinvointityön tukijoina. Kehusmaan (2011, 21) mukaan eläkevakuutusyhtiöt ovat tuotteistaneet työhyvinvoinnin tarjoamalla yrityksille erilaisia työhyvinvoinnin edistämiseen tähtääviä palveluita kuten johtamisen työkaluja, konsulttipalveluita, koulutusta ja erilaisia kartoituksia ja mittauksia. Myös Suomen Yrittäjien verkkosivuilla oleva yrittäjän hyvinvoinnin määritelmä perustuu eläkevakuutusyhtiö Varman kanssa tehtyyn työhyvinvointiympyrään, joka on esitetty kuviossa 3.

Johtaminen on alue, jolle yrittäjä ei useimmiten ole saanut juuri mitään koulutusta. Hän osaa itse usein työnsä hyvin ja tietää, mikä on yritykselle tärkeää. Itsetuntokin on yleensä kohdallaan. Yrittäjän johtaessa työntekijöitään hänen onkin muistettava, ettei edellä mainittu päde automaattisesti heihin.

Yrittäjä luo itse **työyhteisönsä**. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se olisi automaattisesti kunnossa. Innostunut yrittäjä ei saa unohtaa fyysistä työympäristöään. Myös työympäristön henkinen ilmapiiri vaikuttaa kaikkiin siellä työskenteleviin. Kun se on kunnossa, on yrittäjänkin helpompi yrittää.

Yrittäjä laiminlyö helposti **terveytensä** vaalimisen. Hän ei kuulu lakisääteisesti työterveyshuollon piiriin. Muut eivät yrittäjän terveyttä vahdi. Uupumus saattaa hiipiä hiljaa ja huomaamatta. Yrittäjän on huolehdittava itsestään. Vain terve yrittäjä voi jaksaa yrittää!

Yrittäjän **elämäntilanteeseen** kuuluu uskomattoman paljon työntekoa. Hän ei kuitenkaan ole kone. Yrittäjän tulee huolehtia siitä, että myös perheelle, ystäville ja harrastuksille jää aikaa. Pitkän päälle tällä on ratkaiseva vaikutus yrittäjän omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Yrittäjän oma **motivaatio** työhönsä on yleensä äärimmäisen hyvä. Jos tämä motivaatio katoaa, yrittäjä itse on vakavassa kriisissä. Oman korkean motivoitumisensa takia yrittäjän on johtajana erityisen tärkeää muistaa, että työntekijöiden motivaatio vaatii yleensä aina erityistä rakentamista.

Jonkin asian oikein hyvin **osaaminen** on luonnollinen syy yrittäjäksi ryhtymiselle. Jos yritys kasvaa, yrittäjän oma työ muuttuu radikaalisti. Hän ei välttämättä tee ollenkaan sitä, missä hän alun perin oli oikein hyvä. Yrittäjän työhyvinvoinnille on tärkeää, että hän huolehtii osaamisestaan myös uusissa tehtävissään.



KUVIO 3. Yrittäjän Evita-ympyrä: kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa aluetta (Suomen Yrittäjät 2015a, viitattu 23.5.2015.)

Mallin keskiössä on työ. Siinä korostuu se, että yrittäjyys rakentuu usein yrittäjän oman vahvan osaamisalueen ympärille. Muut alueet kuten johtaminen ja työyhteisötaidot saattavat olla hyvinkin kaukana yrittäjän vahvuuksista. Yrittäjyys kumpuaa juuri tästä osaamisen ilosta, joten motivaatiokin on korkealla.

Eri määritelmiä tarkasteltaessa huomionarvoista on, että työhyvinvoinnin tavoitteet ulottuvat kaikkiin merkittäviin toimiin organisaatiossa: johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, henkilöstöpolitiikkaan ja prosesseihin (Virtanen & Sinokki 2014, 108). Työhyvinvointi ei ole irrallinen tekijä vaan sitä on tarkasteltava kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos jokin osa-alue ontuu, se heijastelee helposti moniin asioihin yli raja-aitojen. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka syntyy vuorovaikutuksessa yksilön, työpaikan, työn, esimiehen ja työtovereiden kanssa. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnä ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät ovat luovia ja tekevät tuloksellista työtä. Hyvä ilmapiiri auttaa kestäämään myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 13.)

2.3 Uutta näkemystä työhyvinvointiin

Työhyvinvointia tarkastellaan usein pahoinvoinnin kautta. Tarkastelussa korostuvat sairauspoisaolot sekä yksilön ja yhteisön erilaiset ongelmat. Myös työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret ovat työpahoinvoinnin tutkimuksessa, joka sai alkunsa 1920-luvulla lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Stressin uskottiin syntyvän ihmisen fysiologisena reaktiona työn vaatimukseen. (Suonsivu 2014, 13–18, 103.) Keskittyminen pahoinvoinnin näkökulmaan johtaa organisaatioissa helposti siihen, että keskiössä ovat työterveyshuolto sekä ongelmien hoito ja torjunta. Työelämässä on monia hyvinvoinnin ja terveyden riskitekijöitä, mutta keskittymällä vain niihin, on vaikea löytää muuta kuin ongelmia. (Hakanen 2009, 27, 55.) Myös Tarkkonen toteaa, että valitettavan usein työpaikoilla ollaan ongelmanratkaisukeskeisiä. Vastuu työhyvinvoinnista on hajautettu kehittämishankkeisiin, TYKY-ryhmiin tai työterveydenhuoltoon. Tästä seuraa jonkin osa-alueen tarpeeton korostuminen ja se, että toiminnalta puuttuvat selkeät tavoitteet, painopisteet ja menettelytavat. (2012, 46–48.)

Positiivinen psykologia on tuonut oman lisänsä työhyvinvoinnin tutkimukseen. Se on Martin Seligmanin vuonna 1999 aloittama tutkimussuuntaus, jossa tarkastellaan onnellisuutta, onnistumista ja hyvää elämää. Positiivinen psykologia tarkastelee työtä voimavaratekijöiden näkökulmasta ja sen keskeinen käsite on työn imu (work engagement). Ensimmäisenä työn imusta kirjoitti yhdysvaltalainen professori William Kahn vuonna 1990. Työn imun tutkimuksen puolestaan käynnistivät 2000-luvulla hollantilaiset professorit Arnold Bakker ja Wilmar Schaufeli. Suomeen työn imu-käsitteen ja sen tutkimisen on tuonut Jari Hakanen. Hän määrittelee työn imun suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja

työhön uppoutuminen. Hakasen mukaan työn imu on parasta työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistettäessä on tärkeää määritellä millaista työhyvinvointia pyritään edistämään sekä ymmärtää hyvinvoinnin tilan vaihtelu. (Hakanen 2004, 28; Hakanen 2011, 23, 39.)

Työn imu on mahdollistanut työhyvinvoinnin aikaisempaa laajemman tarkastelun, sillä se ottaa huomioon niin pahoinvoinnin kuin hyvinvoinninkin näkökulmat (Manka ym. 2007, 6). Työn imu on myös kollektiivinen ilmiö, joka on vahvimmin yhteydessä yhteisöllisyyteen. Työn imun ja yhteisöllisyyden suhde on vuorovaikutteinen. (Hakanen 2009, 37.) Yhteisöllisyys voi synnyttää työn imua, mutta yhtälailla työn imu voi vahvistaa yhteisöllisyyttä (Koivumäki 2008, 232). Työolosuhteissa, joissa ihminen pystyy käyttämään omia vahvuuksiaan, saa arvostusta, johtaminen on kunnossa ja oppimis- ja vaikuttamismahdollisuudet olemassa syntyy työn imua. Työn imua luovat tekijät löytyvät ensisijaisesti työpaikalta, mutta myös työn ulkopuoliset tekijät kuten palautumiskyky, kotiolot ja yksilölliset voimavarat vaikuttavat siihen. (Työterveyslaitos 2013, viitattu 22.5.2015.)

2.4 Työhyvinvoinnin moderni viitekehys

Kuten edellä esitellyistä määritelmistä käy ilmi, työhyvinvointi ymmärretään nykyisin laaja-alaisesti. Kyse ei ole ainoastaan yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista, vaan koko työyhteisön toimivuudesta, johon vaikuttavat paitsi yksilö myös organisaation toimivuus, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja itse työ. Perinteiset työhyvinvoinnin mallit tarkastelevat työn psyykkistä rasittavuutta, eivät sitä, mistä voisi syntyä työn iloa ja myönteistä motivaatiota. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät usein myös teknologia ja työntekijän sekä työyhteisön aktiivisuus. (Manka ym. 2007, 6.)

Laaja-alainen, moderni työhyvinvoinnin viitekehys ottaa tarkasteluun mukaan myös työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja oppimisen. Sen mukaan organisaatiossa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet käynnistävät muutoksen, jolla pyritään työhyvinvoinnin parantamiseen. Nämä kehittämistarpeet toimivat myös oppimisen mahdollistajina. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa. Se on organisaation ja työntekijöiden myönteistä vuorovaikutusta. Parhaimmillaan se on kumppanuutta, josta molemmat osapuolet hyötyvät: työntekijälle se tuo työniloa ja on työnantajalle tuloksellisuutta. (Manka ym. 2007, 6–9; Terävä & Pusa 2011, 6-9.)

2.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

Henkilöstön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa eri organisaatiotasolla eri tavoin. Yksilötasolla toimivat eri keinot kuin koko organisaation tasolla. Organisaation ylätasolla luodaan yleiset edellytykset ja varmistetaan toteutuminen koko organisaatiossa. Ylin johto toimillaan luo yrityksen työhyvinvointikulttuurin, joka ikään kuin valuu läpi organisaation. Tämä edellyttää oikeanlaista arvoa maailmaa ja henkilöjohtamisen osaamista. Jotta työhyvinvoinnin edistäminen olisi tavoitteellista, tarvitaan tavoitteita ja mittareita sekä niiden jatkuvaa seuranta. Työhyvinvointi luo mahdollisuudet taloudelliseen menestykseen ja kestäväan kilpailukykyyn. (Ojala & Ahonen 2003, 63, 172, 190-191; Tarkkonen 2012, 77.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä olemassaolon tarkoitus eli perustehtävä pidetään kirkkaana. Myös työyhteisön rakenteiden ja valtasuhteiden on oltava tasapainossa. Jos fyysinen työympäristö koneineen ja laitteineen on hyvässä hoidossa, sen vaikutuksia työhyvinvointiin ei ehkä tule edes ajatelleeksi. Sama pätee työnjakoon, työtapoihin ja työturvallisuuteen. Kunnossa ollessaan ne eivät juuri näy arjessa. (Tarkkonen 2012, 150 – 163.)

Työyhteisön johtamisessa korostuu vuorovaikutuksen tärkeys. Vuorovaikutus on keskustelua, asioista tiedottamista ja yhteistyön tekemistä yli ammatillisten ja hierarkkisten rajojen. Toimiva vuorovaikutus on työyhteisön perustekijä, joka luo pohjan dialogille. Dialogi on toista arvostavaa puhumista, jolla on tavoite. Dialogin avulla organisaation kehittyminen työhyvinvoinnille suosiolliseen suuntaan on mahdollista. Monet työhön liittyvät tekijät, kuten liika kuormittavuus, epäselvä työnjako tai hakoteillä oleva johtaminen, aiheuttavat ongelmia työpaikan ihmissuhteissa. Toimivan vuorovaikutuksen avulla näitä ongelmia on mahdollista välttää ja niiden syyt voidaan selvittää ajoissa. Onnistunut vuorovaikutus tuottaa ja ylläpitää työhyvinvointia. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 34–35; Tarkkonen 2012, 162–163, 170.)

Johto, esimiehet ja työntekijät yhdessä muodostavat työpaikan työhyvinvointijärjestelmän, jota työhyvinvoinnin muut toimijat kuten työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto voivat yhdessä ja erikseen tukea neuvoa ja kehittää. Johto on avainasemassa jo siksi, että laki velvoittaa pitämään huolta henkilöstöstä. Työhyvinvoinnin edistäminen ei onnistu pelkästään organisaation ylätasolta käsin. Tarvitaan myös omaehtoista, lähityöyhteisössä tehtävää kehittämistä. Lähityöyhteisö on työntekijän fyysinen ja sosiaalinen työympäristö. Se voi olla osasto, tiimi tai projektityöryhmä, jonka juridisen vastuun kantajana on työnantajan edustaja – yleensä esi-

mies. Ylätason rooli on asettaa kehittämisen reunaehdot esimerkiksi budjetin ja strategisten päätösten muodossa. Omaehtoisella kehittämisellä luodaan yhteistä ymmärrystä, tahtoa ja sitoutumista muutoksiin. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on oikeus ja oikeastaan moraalinen velvollisuuskin osallistua työyhteisönsä kehittämiseen. (Tarkkonen 2012, 119–120, 150–155.)

Tarkkonen puhuu työhyvinvoinnin integroimisesta osaksi strategista kokonaisuutta. Ihanteellisessa tilanteessa työhyvinvointi on osa strategiaa, joka ottaa huomioon sekä työnantajan että henkilöstön tarpeet. (2012, 116.) Mantere, Suominen ja Vaara väittävät, että asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö ei enää motivoidu ylhäältä tulevien ohjeiden kautta ymmärtämättä niiden perusteita. Niinpä myös itse strategiatyöhön on hedelmällistä ottaa mukaan monenlaisia ihmisiä. Organisaatiossa hukataan korvaamatonta potentiaalia, kun vaikuttamishaluiset ihmiset kokevat tullessa sivuutetuiksi. Strategia sisäistetään vasta silloin, kun työntekijä keksii sen uudelleen omassa arjessaan. (2011, 23, 30.) Kamensky puolestaan muistuttaa koko organisaation oppimisprosessin tärkeydestä. Hänen mukaansa uusien ja parempien ratkaisujen luominen edellyttää tietoa, ymmärrystä ja sisäistämistä. Jotta tämä voi toteutua on, ei pelkkä strateginen tiedottaminen riitä. Myös Kamensky korostaa vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeyttä strategiatyössä. (2000, 275.)

Toiminnan kehittämisessä myös arviointi on tärkeää. Arviointi on vaativa menetelmä, koska siinä kehittämistarpeet nousevat esiin usein näkyvällä ja vastaansanomattomalla tavalla. Kypsien, aikuismaisesti käyttäytyvien ihmisten kanssa tämä ei ole ongelma. Silloin kehittämistarpeet uskaltautaan tunnustaa ja niihin voidaan tarttua. Arvioinnissa tärkeää on saavuttaa yhteisymmärrys. Onnistuneen työhyvinvoinnin edistämisen kriteeri on, että toiminta johtaa käytännön parannuksiin työhyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa. (Tarkkonen 2012, 175–176.)

Rauramo (2009) on kehittänyt porrasmallin, jossa ihmisen perustarpeita kuvataan suhteessa työhön. Mallin toimii konkreettisenä työhyvinvoinnin edistämisen välineenä työpaikoilla. Askelmien nimet on päivitetty vuonna 2012 paremmin työelämää kuvaaviksi. Porrasmalli esitellään kuviossa 4.

5. Osaaminen	
Organisaatio:	Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus
Työntekijä:	Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito
Arviointi:	Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset
4. Arvostus	
Organisaatio:	Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut
Työntekijä:	Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä
Arviointi:	Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
3. Yhteisöllisyys	
Organisaatio:	Työyhteisö, johtaminen, verkostot
Työntekijä:	Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutosmyönteisyys
Arviointi:	Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt
2. Turvallisuus	
Organisaatio:	Työsuhde, työolot
Työntekijä:	Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat
Arviointi:	Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys
1. Terveys	
Organisaatio:	Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.
Työntekijä:	Terveelliset elintavat.
Arviointi:	Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

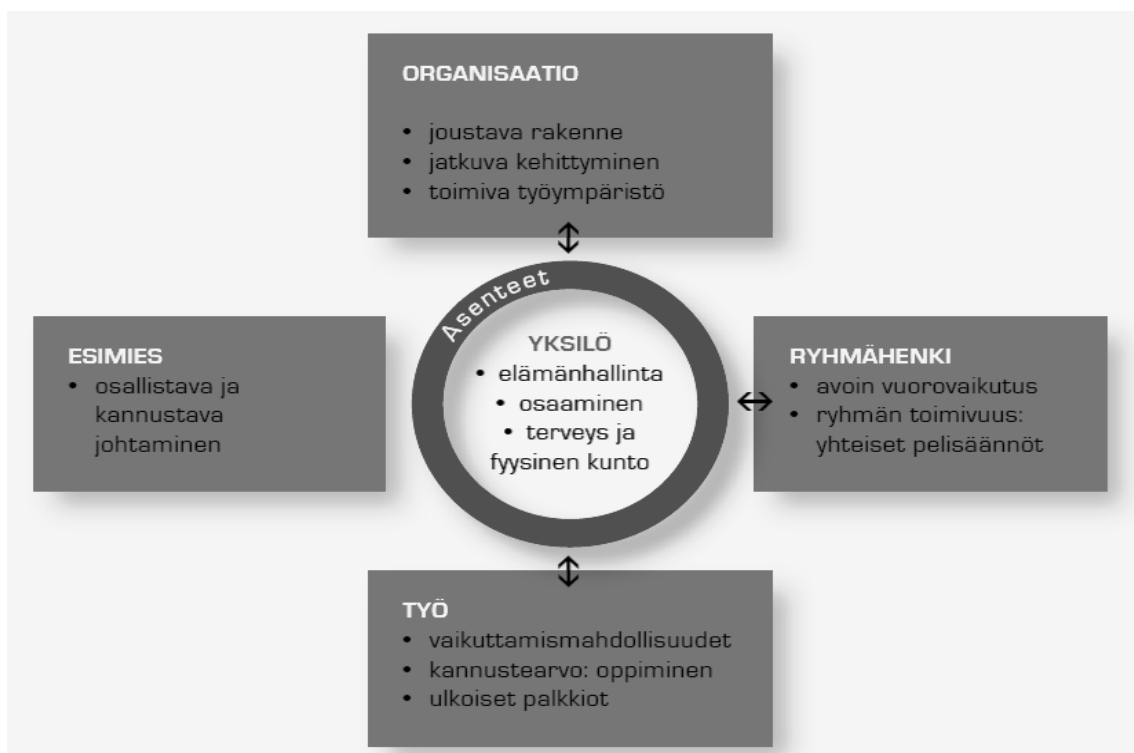
KUVIO 4. Työhyvinvoinnin portaavat (mukailltu Rauramo 2009)

Porrasmalli pohjautuu Maslowin (1943) motivaatioteoriaan, jonka mukaan ihmisen perustarpeet muodostavat tarvehierarkian. Tarvehierarkian mukaan toiset tarpeistamme ovat perustavampaa laatua kuin toiset. Ylemmälle porrastasolle siirtyminen edellyttää, että alimman tason tarpeet ovat ainakin suurimmaksi osin tyydytettyjä. Porrastasot jakautuvat fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin alueille. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mittareita ja arviointimenetelmiä yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Tavoitteena on parantaa työhyvinvoinnin kehittämistä sekä työhyvinvoinnin tilan arviointia ja mittaamista. Kun perustarpeet tyydyttyvät, toteutuu myös työhyvinvointi. (Rauramo 2008, 29–36; Rauramo 2009, 3; Rauramo 2012, 8–16.) Kehusmaan mukaan työn imussa on nähtävissä eri tarveportaiden korostuminen eri tilanteissa. Muillmiössä ihminen täyttää Maslow’n tarvehierarkian ylimmän portaan eli itsensä

toteuttamisen tarvetta. Jotkut ovat kuvanneet imu ilmiötä tarvehierarkian kuudentena portaana. (2011,17.)

2.5.1 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin edistäminen ja ratkaisukeskeisyys

Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli ja ratkaisukeskeisyys ovat vahvasti osa nykyisen Viitan viitekehyistä. Siksi niitä on perusteltua käsitellä omana kappaleenaan. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli on esitelty kuviossa 5. Siinä erotetaan viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää: yksilö, organisaatio, ryhmähenki työ ja esimies.



KUVIO 5. Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli. (Manka 2008)

Voimavaralähtöisen työhyvinvointiajattelun mukaan hyvinvointia on mahdollista edistää sellaisten toimien avulla, jotka kehittävät työn voimavaroja. Pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Seuraavaksi käydään läpi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tarkemmin.

Yksilö

Kuvion keskiössä on ihminen itse. Työhyvinvointi on tasapainoa oman itsensä kanssa. Hyvinvoiva ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja kokee saavansa käyttää niitä työssään. Hän myös tiedostaa omat heikkoutensa. Jokainen ihminen kuitenkin tulkitsee työyhteisön toiminnan omalla tavallaan. Oma persoona, temperamentti ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat tulkintaamme. Asenteet ovat hitaasti muuttuvia ja ne ohjaavat meitä tiedostamattamme. Psykologinen pääoma on ihmisen sisäinen voimavara, johon kuuluvat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Se on yksilön rohkeutta elää omien arvojensa mukaisesti. Sen avulla on helpompi hallita ja kohdata vaikeita tilanteita ja niihin liittyvää ahdistusta ja turvattomuutta. Psykologinen pääoma ei ole syntymälahja, vaan sitä on mahdollista kehittää. Esimies voi omalta osaltaan vahvistaa työntekijöidensä psykologista pääomaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota avoimuuteen ja mitoittamalla työn tekijänsä mukaan. Psykologisen pääoman lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. Näistä osa-alueista huolehtimalla jokainen voi lisätä omaa työhyvinvointiaan. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös ennaltaehkäisemällä stressiä ja uupumusta. Tässä on tärkeää kiinnittää huomiota palautumiseen. Työnantajat voivat edistää palautumista huolehtimalla työmäärän pysymisestä kohtuullisena sekä luomalla työaikakulttuuria, joka tukee työn ja vapaa-ajan pitämistä erillään. Työntekijät puolestaan voivat edistää omaa palautumistaan työn tauottamisella ja palautumista edistävillä harrastuksilla. Työhyvinvoinnin riskit vaihtelevat myös iän mukaan. Nuorilla haasteet voivat liittyä työn ja perheen yhteensovittamiseen kun taas iäkkäämmillä esimerkiksi työhön liittyvän epävarmuuden sietäminen on vaikeaa. (Manka 2008, 15–17, 284–285; Manka, 2011, 70; Manka ym. 2012, 13; Mäkinen, Bordin, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine, 2014, 18, 30.)

Organisaatio

Tavoitteellisessa organisaatiossa visio ja strategia ovat keinoja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Kun työntekijät ovat selvillä siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen, tulee työstä mielekästä. Myös myös sellaiset organisaation ominaisuudet kuin joustavat rakenteet ja jatkuva kehittyminen lisäävät työhyvinvointia. Joustava rakenne tarkoittaa sitä, että yrityksen rakenteissa ei ole turhaa hierarkiaa ja se pystyy vastaamaan nopeasti muutoksiin. Joustavassa organisaatiossa ihmiset toimivat itseohjautuvasti ja voivat tehdä päätöksiä omilla alueillaan itsenäisesti. Myös tiedonkulku ja päätöksenteko sujuvat kitkatta. Jatkuva kehittyminen tarkoittaa oppivaa organisaatiota, joka tunnistaa osaamisen tärkeimmäksi kilpailukeinokseen ja kehittää sitä. (Manka 2008, 17; Manka 2011, 83–84; Manka ym. 2012, 13.)

Ryhmähenki

Koska, työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti ihmissuhteiden toimivuuteen, on työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa tärkeä. Hyvä ryhmähenki perustuu työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. Tällöin ihmiset ovat valmiita auttamaan ja tukemaan toisiaan, he arvostavat toisiaan ja ottavat yhdessä vastuuta työn tuloksesta. Myös ihmisten erilaisuutta pidetään vahvuutena ja tiedostetaan, että innovatiivisin työyhteisö koostuu erilaisista ja eri-ikäisistä ihmisistä. Kaikki edellä mainitut tekijät indikoivat vahvaa sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa yhteisön kuntoa. Se on aineeton menestystekijä, joka on tunnusomainen piirre hyvin toimiville yhteisöille. Sen kehittyminen edellyttää yhdessä tekemistä ja jaettuja kokemuksia. Hyvä johtaminen ja työyhteisön selkeät pelisäännöt edistävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa kannattaa tietoisesti kehittää. Tutkimusten mukaan sillä näyttää olevan selvä yhteys työhyvinvointiin. Oksasen (2009, 2012) tutkimuksissa ilmeni, että työyhteisön vähäiseen sosiaaliseen pääomaan liittyi 1,3-kertainen riski sairastua ja 20–50 prosenttia korkeampi riski masentua. Työhyvinvointi tai -pahoinvointi tarttuu helposti. Se voi heijastua työkaveriin, kotiin tai asiakkaisiin. (Manka ym. 2010, 8; Manka & Larjovuori, 2013, 6; Laine 2013, viitattu 16.6.2015; Mäkinen ym. 2014, 20.)

Työ

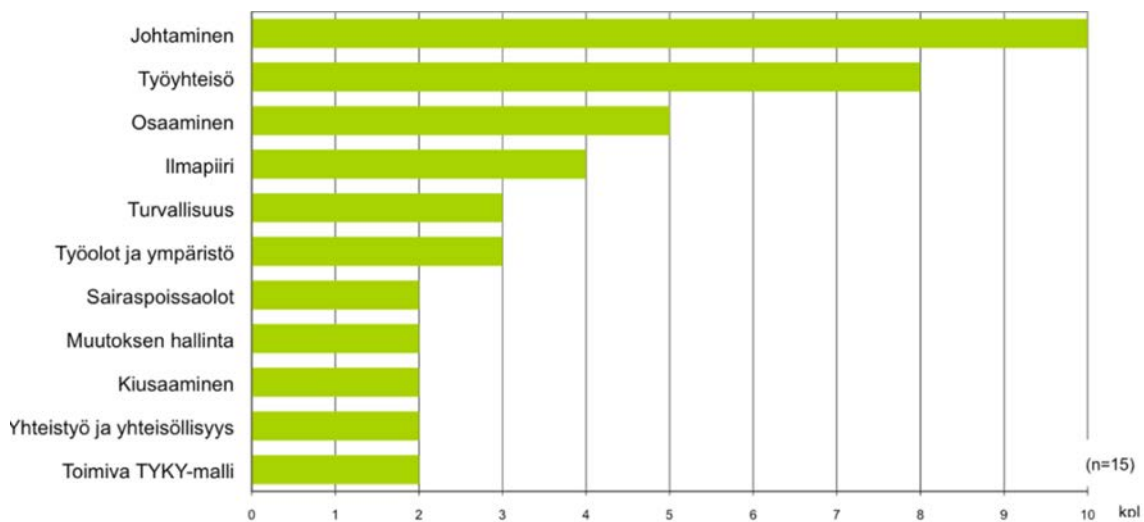
Paitsi ihminen myös itse työ on tärkeä tekijä työhyvinvoinnissa. Työn tulee kuormittaa sopivasti ja ihmisen tulee voida vaikuttaa työn sisältöön, monipuolisuuteen ja uuden oppimismahdollisuuksiin. Kun ihminen kokee hallitsevansa työn, motivaatio lisääntyy ja stressi sekä sairastumisriski vähenyvät. Myös palkitseminen ja etenemismahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä. Työn voimavaroja ovat myös kannustava ja osallistava johtaminen ja innovatiivinen ilmapiiri. (Manka 2008, 16–18; Manka ym. 2012, 13.) Jokaisessa työssä on erityispiirteitä, joiden tunnistaminen on työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tärkeää. Keinot lisätä työhyvinvointia eri aloilla vaihtelevat. Tulevaisuudessa ihminen tulee muokkaamaan työtään yhä enemmän itse. Työn omatoiminen muokkaaminen tuleekin olemaan innostuksen luoja, joka estää työntekijöitä leipääntymästä ja vahvistaa työn imua. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 13–14.)

Esimies

Esimies on vastuussa työhyvinvoinnin johtamisesta ja se ulottuu kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Työn organisointi, työturvallisuussäntöjen noudattaminen, työaikajärjestelyt ja työterveydenhuolto ovat perusasioita, jotka luovat työhyvinvoinnin pohjan. Myös johtamisen laadulla on iso merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Esimiehen tehtävä on saada työntekijät sitou-

tumaan yrityksen tavoitteisiin. Tämän päivän johtamisessa korostuu vuorovaikutus: kuunteleminen, kannustaminen ja luottamus. Menestyvässä organisaatiossa esimies näkee suuret linjat ja osaa luoda edellytykset uudistumiselle. Mankan mukaan myös tunnejohtaminen eli tunteiden havainnoiminen on nousemassa osaksi johtajuutta. (Manka ym. 2007, 13; Mäkinen ym. 2014, 21.)

Työhyvinvoinnissa ja sen edistämässä korostuu lähteestä riippumatta johtaminen. Myös Työterveyslaitoksen toteuttama tutkimus vahvistaa tätä näkemystä. Kuten kuviosta 6. on nähtävissä, johtaminen nousi tutkimuksessa tärkeimmäksi yksittäiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi.



KUVIO 6. Tärkeimmät työhyvinvoinnin osatekijät. (Ravanti & Pääkkönen 2012, viitattu 2.6.2015)

Ratkaisukeskeisyys

Jos työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan kartoittamalla ongelmat, kehittämisessä tuskin päästään ongelman määrittelyä pitemmälle, koska uusia ongelmia syntyy koko ajan. Ratkaisukeskeisessä työhyvinvoinnin kehittämisessä liikkeelle lähdetään siitä, mikä parantaa työhyvinvointia. Tärkeää on aloittaa kiireisimmistä toiveista. Jos perusta ei ole kunnossa, on turha kehittää muitakaan alueita. (Manka 2011, 65–68.) Ratkaisukeskeisessä kehittämisessä dialogi on hyvä työkalu. Dialogilla on paljon erilaisia hyötyvaikutuksia, jotka tukevat henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tavoitteita. Dialogissa ihmiset kohtaavat uuden luomisen tarkoituksessa ja luovat edellytyksiä tuleville muutoksille. Dialogi kasvattaa innovatiivisuutta ja syventää ymmärrystä keskustelukumppania kohtaan. Ratkaisukeskeisesti toimittaessa etsitään yhteistä tavoitetta. Siinä aikaisemmat onnistumiset toimivat voimavarana ja katse keskittyy tulevaisuuteen. Virheet ja syy-

liset unohdetaan. Tärkeää on löytää positiivisia yhteisiä tavoitteita, joiden eteen ponnistellaan tavoitehakuisesti. Käytännössä konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, varhaisen välittämisen toimet, sisäisen viestinnän pelisäännöt ja henkilöstön osallistumisen mahdollistavat järjestelmät. (Manka ym. 2010, 34–35; Tarkkonen 2012, 170.)

Pessimistiseen ajattelutapaan liittyvät muun muassa tavallista suurempi sairastavuus, passiivisuus, heikko itsetunto, matalat tavoitteet ja periksi antaminen. Jos työpaikalla on joku, joka aina tietää toisten puolesta, ihminen oppii avuttomaksi. Laajat työhyvinvoinnin määritelmät ja tutkimukset eivät hyödytä ketään, ellei tutkimusten tuloksia ja uusia toimintatapoja saada vietyä työpaikoille. Mankan mukaan tämä onnistuu vain siten, että jokainen saa olla mukana ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Kun valtaa annetaan mahdollisimman lähelle työntekijöitä, heidän työnsä rikastuu ja esimieheltä vapautuu aikaa. Syntyy molemminpuolista luottamusta. Yhdessä ratkaisuja etsimällä työntekijät myös sitoutuvat tekemiseen eri tavoin. (Manka ym. 2007, 13; Manka 2014, viitattu 15.5.2015.) Tutkijan näkökulmasta ratkaisukeskeisyys voi toimia Mankan kuvailemalla tavalla kun työhyvinvointi on otettu osaksi yrityksen strategiatyötä.

2.5.2 Hyvinvointiteknologiat työhyvinvoinnin edistäjinä

Tänä päivänä teknologia on mukana lähes kaikessa, niin myös hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Hyvinvointiteknologiat ovat nopeasti kehittyvä ja kasvava ala. Ne tarjoavat keinoja tarkkailla, edistää ja hallita työhyvinvointia. Älypuhelin sekä 3G- ja 4G-verkkojen yleistyminen on edelleen vauhdittanut erilaisten sovellusten käyttöä. Tyypillisiä työhyvinvointiteknologioita ovat erilaiset internetissä toimivat sivustot ja työkalut, mobiilisovellukset ja mittaussensorit kuten sydämen sykettä, unta tai askelmääriä mittaavat laitteet. Teknologian avulla ihminen voi havainnoida omaa toimintaansa ja saada siitä palautetta. Havainnoinnin ja palautteen avulla on mahdollista johtaa ja kehittää omaa työhyvinvointiaan. Uudet tekniikat mahdollistavat myös uudenlaisen työhyvinvointitiedon keräämisen työntekijän todellisessa työympäristössä. Myös teknologiaperusteiset interventiot näyttävät edistävän työhyvinvointia vähentämällä esimerkiksi työstressiin liittyvää kynnisyä ja uupumusoireita. (Mäkinen ym. 2014, 30–31.)

Hyvinvoinnin edistämiseen tähtääviä sovelluksia syntyy jatkuvasti ja niiden määrän arvioiminen on hyvin vaikeaa. Maailman laajuisesti niitä arvioidaan olevan ainakin 100 000. Sovelluksista joka kuudes on suunnattu ammattikäyttöön. Sovellusten käyttäjämäärien on ennustettu kasvavan 1,7

miljardiin vuoteen 2017 mennessä. (Kaipainen 2014a, viitattu 17.5.2015.) Sovelluksia käytetään yhä enemmän mobiililaitteilla. Yrittäjille tehdyssä kyselyssä ilmeni, että etenkin nuoremmat yrittäjät hyödyntävät mobiililaitteita työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Alle 45-vuotiaista yrittäjistä 88 prosenttia omistaa älypuhelimien ja 57 prosenttia tabletin. Vanhemmasta, 46–60-vuotiaiden yrittäjäsukupolvea, älypuhelimien omistaa 70 prosenttia ja tabletin 47 prosenttia. (Talouselämä 2014, viitattu 22.5.2015.)

2.5.3 Tutkimuksia hyvinvointiteknologioiden vaikuttavuudesta

Kaipainen on tutkinut väitöstyössään eri sovellusten käyttöä ja vaikutuksia hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan sovellusten käyttö voi jäädä hyvin lyhytaikaiseksi, ellei niiden käyttöönottoa tueta mitenkään eikä niillä ole ylläpitoa. Jotta sovellukset voivat edistää hyvinvointia ja tukea käyttäytymisen muutosta niiden on oltava kiinnostavia, riittävän yksinkertaisia ja arkielämään sopivia. Sovellusten etuna on, että ne tavoittavat helposti isoja määriä ihmisiä. Voi kuitenkin olla vaikea arvioida saavuttavatko ne kohdeyleisönsä toivotusti. Nämä seikat pitäisi ottaa huomioon jo sovelluksen kehitysprosessissa. Kaipainen toteaa, että teknologiaan perustuvien interventioiden kehittäminen on erittäin haasteellista. Kehittämisessä huomio tulisi kiinnittää siihen, että taustalla on riittävästi tietoa teoriasta ja siitä, miten käyttäytymistä voidaan muuttaa. Interventio suunnittelussa paino tulee olla itse interventiossa, ei tekniikassa. (Kaipainen 2014b, 78.)

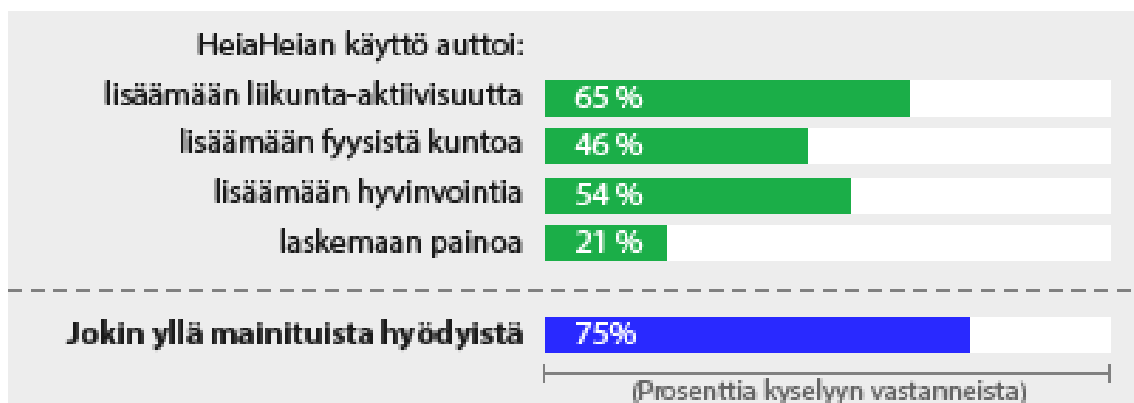
Oiva -sovellus

Oiva on VTT:n ja Jyväskylän yliopiston kehittämä sovellus, tähtää terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen opettamalla stressin- ja elämäntaitojen hallinnan taitoja. Oivan kehittämisen taustalla on tieteellinen tutkimustyö, jota edelleen jatketaan. Sen vaikutuksesta stressiin ja elämäntyytyväisyyteen on pilottitutkimuksissa saatu hyviä tuloksia. Tutkittaessa sovelluksen soveltuvuutta työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseen ilmeni, että työntekijöiden odotukset liittyivät pääasiassa oman hyvinvoinnin paranemiseen. Käyttäjätutkimuksessa työntekijät kertoivat odottavansa sovellukselta uutta tietoa hyvinvoinnista, hyvinvoinnin parantumista, tietoisuustaitojen kehittymistä, uusia virikkeitä ja taitoja, keinoja rentoutumiseen sekä stressin, jännityksen ja pelkojen hallintaan, priorisointitaitoja. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten odotukset olivat hyvin samankaltaisia työntekijöiden kanssa, mutta he ottivat mukaan myös tehokkuuden ja motivaationäkökulman. Esimiehet odottivat: uutta tietoa ja vinkkejä, hyvinvoinnin ja tehokkuuden kasvua sekä motivoitumista oman hyvinvoinnin parantamiseen. Vastaavasti henkilöstöpäälliköiden vastauksissa koros-

tuivat työyhteisötaitojen kehittäminen, palkitseminen, apua omien ajatusten käsittelyyn, fyysisen tilan tunnistaminen ja jännityksen poistaminen. (Harjumaa, Muurikangas, Kaipainen 2014, 8, 21,23–24; Oivamieli 2015, viitattu 26.6.2015.)

HeiaHeia -sovellus

Työyhteisön hyvinvointiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan yksilöiden hyvinvoinnin kautta. Esimerkiksi HeiaHeia on alun perin henkilökohtaiseen käyttöön suunniteltu sovellus, mutta se tarjoaa myös työyhteisöille erilaisia palveluita kuten tutkimuksia, tiimikampanjoita, henkilökyselyitä ja harjoitusohjelmia. (HeiaHeia 2015, viitattu 30.5.2015.) HeiaHeiasta tehdyn tieteellisen tutkimuksen mukaan (katso kuvio 7). HeiaHeian käyttö auttoi lisäämään liikuntaa, fyysistä kuntoa ja hyvinvointia sekä laskemaan painoa. HeiaHeian käyttö työyhteisöissä on yleistynyt. Sen avulla johto ja henkilöstöhallinto voivat seurata työntekijän fyysisen hyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Sovelluksessa on paljon käyttöön sitouttavia sosiaalisia elementtejä, joissa se hyödyntää sosiaalista oppimista, suoritusten vertailua, kilpailuja ja tunnustusten saamista. (Harjumaa ym. 2014, 31.) Kun terveellisiin elämäntapoihin kannustavat ja mittaavat sovellukset ja laitteet tuodaan osaksi organisaation työhyvinvointiohjelmaa, saattaa osa ihmisistä pelätä, että työnantaja saa käyttöönsä liian henkilökohtaisia tietoja. Sovellusten periaatteena kuitenkin on, että käyttäjä itse päättää, millaisia tietoja hän itsestään jakaa muiden nähtäväksi. Käyttäjiä tulisikin kannustaa pohtimaan hyvinvointitietojen tallentamisen ja jakamisen hyviä ja huonoja puolia. Tiedon jakaminen voi esimerkiksi auttaa käyttämään tietoa kuntoutumisen tai terveydentilan kehittymisen seurannassa. Myös terveydenhuollossa voitaisiin hyödyntää henkilöiden itsensä keräämää tietoa paljon nykyistä enemmän. Sen avulla pystytään näkemään yksilön terveydessä pitkän aikajakson aikana tapahtuneita muutoksia hyvinkin luotettavasti. (Liukkunen, K. 2014, viitattu 30.5.2015.)



KUVIO 7. HeiaHeian hyödyt käyttäjälle (Santtila&Kyröläinen 2015, viitattu 24.6.2015)

2.5.4 Hyvinvointiteknologioiden kehittäminen

Sovelluksia kehitettäessä on tärkeää analysoida asiakkaita ja tunnistaa potentiaaliset käyttäjät. Palvelun menestyminen riippuu siitä, kuinka hyvin käyttäjien tarpeet on tunnistettu ja onnistuttu täyttämään (Nieminen 2004, 116). Tutkimalla ja analysoimalla nykyisten ja potentiaalisten käyttäjien tarpeita, arvoja ja toimintatapojaan saadaan tärkeää tietoa. Käyttäjakeskeiset menetelmät on kehitetty helppokäyttöisyyden, käyttäjätyytyväisyyden ja tehokkuuden lisäämiseksi. Käyttäjien tarpeiden tunnistaminen helpottaa kehityksen suunnan määrittelyä ja auttaa suunnittelemaan käyttäjän tarpeita vastaavia palveluita. Näin käyttäjakeskeisestä suunnittelusta hyötyvät lopulta sekä varsinaiset käyttäjät että suunnittelijat. (Sinkkonen, Nuutila & Törmä 2009, 27.) Harjumaa ym. viittaavat Ervastiin, joka erottaa sovelluksissa erilaisia arvoparametreja, joiden tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää miksi ihmiset käyttävät palveluita. Tutkimuksissa on voitu osoittaa, että eri käyttäjäryhmät kokevat ja arvottavat saman palvelun täysin eri tavoin. Siksi käyttäjäryhmien huomioiminen ja palvelun tuoman lisäarvon määrittelemine erikseen kullekin käyttäjäryhmälle on tärkeää. Työhön liittyvien sovellusten osalta tämä tarkoittaa sitä, että sovelluksen on pystyttävä tuomaan lisäarvoa ainakin johdolle, työntekijöille, esimiehille ja henkilöstöhallinnolle. (2014, 30–31.) Kohderyhmän määrittelyn lisäksi hyvinvointiteknologioiden suunnittelussa on otettava huomioon samoja seikkoja kuin yleensäkin verkkopalvelujen kehittämisessä. Metsämäen mukaan menestyvän verkkopalvelun on oltava kiinnostava. Pelkkä kiinnostuksen herättäminen ei kuitenkaan yksin riitä. Palveluntuottajan nähtävä vaivaa käyttäjien pitämiseksi palvelussa. Suunnitteluvaiheessa on myös tärkeää tiedostaa markkinoiden tilanne. On oltava selvillä siitä, millä tavalla suunnitteilla oleva palvelu on parempi kuin markkinoilla jo olevat palvelut. (2000, 19.)

Erilaisten hyvinvointia edistävien teknologioiden kehityksessä on mukana laaja joukko suomalaisia yrityksiä. Asiakkaat haluavat kokonaisvaltaisia palveluita, eikä yksikään yritys pysty tuottamaan toimivaa kokonaisuutta yksin. Haasteena on erityisesti teknologia. Vain yhdessä kehittämällä erilaiset mittalaitteet ja sovellukset saadaan toimimaan yhteen ja vastaamaan yksilöiden ja organisaatioiden tarpeisiin. Suomessa on pitkät perinteet urheilu- ja hyvinvointiteknologioissa ja useita tiennäyttäjiä kuten Polar, Suunto ja Nokia. Vaikka Suomi ei enää viime vuosina ole ollut kehityksen kärjessä, positiivisina poikkeuksina voidaan mainita Polar Loop ja Facebookin ostama MovesApp. Hyvinvointiteknologioiden kehitys on kuitenkin vielä alkutekijöissään. Työyhteisöjen tarpeisiin sopivat kokonaisvaltaiset palvelut odottavat tekijäänsä. Näissä markkinoissa piilee suuri potentiaali. Joidenkin ennusteiden mukaan hyvinvointiteknologioista tulee suurempi ala kuin matkapuhelin- ja telekommunikaatioala nykyisin. (Olkkonen 2014, viitattu 30.5.2015.)

2.6 Muutos haastaa työhyvinvoinnin

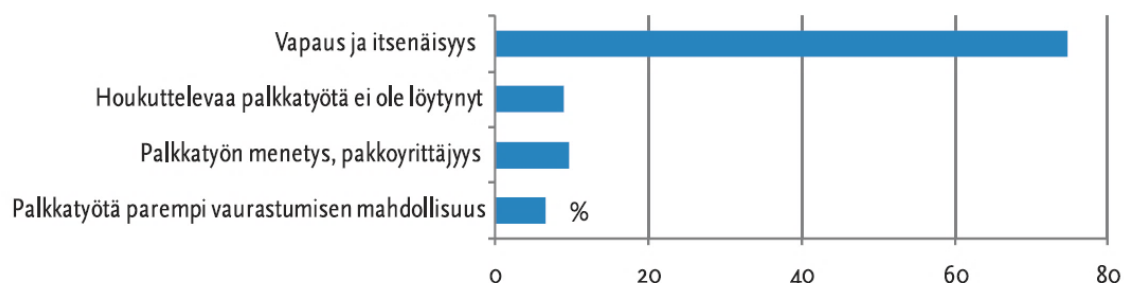
Toimintaympäristömme muuttuu kiihtyvää vauhtia ja maailma koetaan yhä vain monimutkaisempana ja epävarmempana. Maailmantalouden murros, globalisaatio, tekniikan nopea kehittyminen, niukentuvat luonnonvarat, ilmastonmuutos, verkostoitumisen mahdollisuudet ja muutokset väestön ikärakenteessa ovat muutostekijöitä, joiden keskellä toimimme. (Manka 2011, 7–11.) Työterveyslaitoksen tutkija Järvensivun mukaan elämme Suomessa yhä pitkälti teollisen ajan palkkatyöhengessä, vaikka todellisuudessa työelämä on muuttunut aivan erilaiseksi. Se on hajanaista ja jatkuvassa muutoksessa. Kun aiemmin valmistuttiin ja etsittiin työ, nyt yhä useamman on itse keksittävä ja myytävä työnsä. Verkon avulla syntyy aivan uudenlaisia verkostoja ja tapoja tehdä työtä globaalisti. Tulevaisuuden kasvuyritykset ovat uudenlaisia kimppafirmoja, yhteisiä työtiloja ja verkostoja. Ihmisiä myös työllistää yhä enemmän kaikki se, mitä ei huomata työksi. Tämä tarkoittaa sitä, että mobiiliteknologian kehittymisen ja asennemuutosten myötä työntekijät tekevät töitä vapaa-ajallaankin, kuin huomaamattaan. Puhelimella on vaivatonta lukea vaikkapa sähköposteja reaaliajassa. Myös asiakkaat otetaan mukaan työn tekemiseen esimerkiksi asiakaslähtöisen innovaatiotoiminnan muodossa. Internetin myötä itsepalvelu lisääntyy entisestään. Yhteisenä piirteenä kaikelle tälle voidaan nähdä se, että työ siirtyy pois perinteisen palkkatyön kehyksestä ja irttoa työnantaja-työntekijä -suhteesta. (Kataja 2013, viitattu 15.6.2015; Järvensivu 2014, viitattu 26.6.2015.)

Jatkuvat muutokset luovat epävarmuutta ja uhkaavat työhyvinvointia. Epävarmoina aikoina henkilöstö voi kuitenkin olla yritykselle sen suurin ja arvokkain voimavara. Johtamisen tehtävä on ohjata työhön, yksittäisiin työntekijöihin ja työyhteisöön liittyviä koko ajan käynnissä olevia muutosprosesseja niin, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. (Sinisammal 2011, 65–66.) Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassamme johtamisenkin on muututtava. Tulevat sukupolvet arvostavat erilaista johtajuutta kuin aikaisemmat. Vanhat, tiedostamattomat ajattelumallit ovat uudistumisen este. (Manka 2008, 281–282.) Mankan (Jurkka 2015, 47) mukaan kaikkialla Euroopassa stressin pääsyynä pidetään organisaatiomuutoksista johtuvaa epävarmuutta ja työn kuormittavuutta. Tarkkonen korostaa, että muutostilanteessa henkilöstön tulisi aidosti voida vaikuttaa muutokseen ja samalla kokea, että heistä pidetään huolta muutoksen ajanakin. (2012, 63–64.) Mahdollisuus hallita omaa työtään, sosiaalinen tuki ja kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta voivat myös lieventää epävarmuuden kielteisiä vaikutuksia (Mäkinen ym. 2014, 15). Muutos on aina myös uusi mahdollisuus.

2.7 Yrittäjän ammatti työhyvinvoinnin näkökulmasta

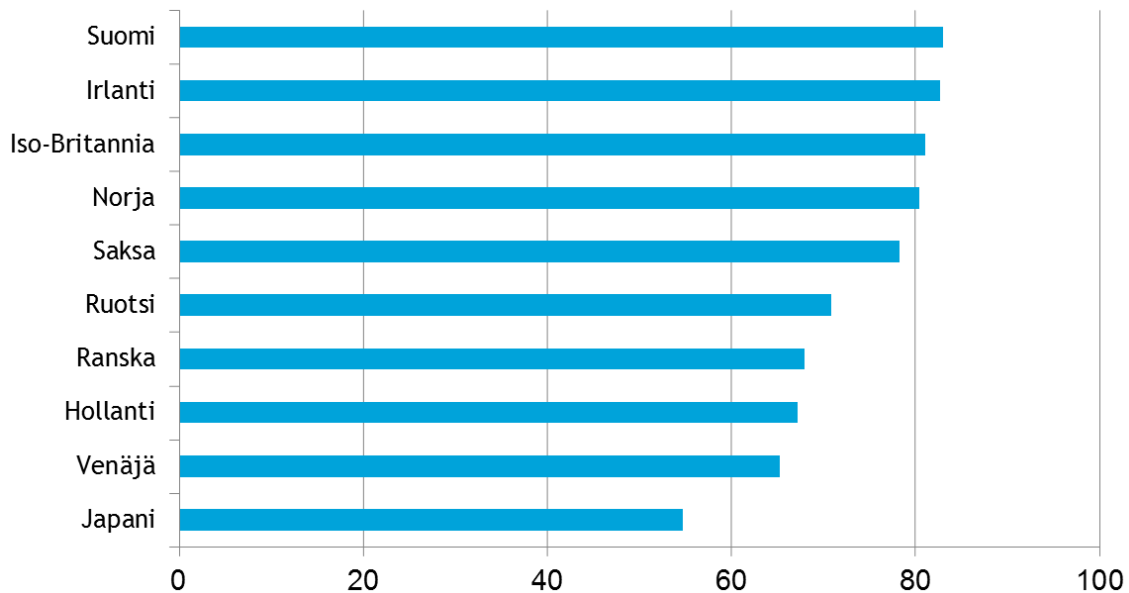
Suomalainen hyvinvointi voi tulevaisuudessakin rakentua vain työn ja yrittäjyyden varaan, toteaa elinkeinoministeri Vapaavuori blogissaan (2014, viitattu 22.5.2015). Maa-, metsä- ja kalatalous mukaan lukien Suomessa oli vuonna 2012 yhteensä 322 183 yritystä. Yrityksistä 98,9 prosenttia on pienyrityksiä eli alle 50 hengen yrityksiä. Alle kymmenen hengen yrityksiä on 93,4 prosenttia. Jo tämän jakauman perusteella on selvää, että myös uudet työpaikat syntyvät pieniin yrityksiin. Näin on ollut jo yli kymmenen vuotta. (Suomen yrittäjät 2015b, viitattu 22.5.2015.) Pienyrittäjyyden merkitys työllistäjänä on kiistaton ja yrittäjien työhyvinvoinnilla on tätä kautta tärkeä merkitys suomalaiselle kansantaloudelle. Viitta on nimenomaan pienyrittäjille suunnattu palvelu.

Selkein ero yrittäjän ja muiden ammattien välillä, ainakin taloustieteen näkökulmasta katsottuna, on yrittäjyyteen liittyvä taloudellinen riski. Palkansaajalla taloudellinen riski liittyy lähinnä työsuhteen äkilliseen päättymiseen. Silloin palkansaajaa suojaa työttömyysturva. (Sutinen & Viklund 2004, 108.) Yrittäjät myös tekevät usein pitkää työviikkoa, mutta pienemmillä ansioilla kuin palkansaajat (Kanninen 2008, 19). Keskimäärin suomalaiset yrittäjät työskentelevät 51 tuntia viikossa. Palkansaajien keskimääräinen työaika on 37,8 tuntia. (Talouselämä 2014, viitattu 22.5.2015.) Yrittäjällä on usein voimakas tarve olla riippumaton, kontrolloida itse omaa elämäänsä ja ottaa siitä vastuu (Kanninen 2008, 19). Yrittäjiksi hakeutuneilla on myös havaittu piirteitä, jotka ovat yhteydessä hyvään psykologiseen pääomaan. Siihen liittyy se, että he luottavat itseensä ja uskaltauvat ottaa riskejä. (Mäkelä-Pusa 2011, 14–15.) Nyky-yhteiskunnassa myös työn arvostus on muuttunut. Yrittäjyys voi olla houkutteleva vaihtoehto silloin, kun se tarjoaa sellaisen työn tekemisen muodon, joka mahdollistaa itseilmaisun ja vapauden. (Tall, Sorama, Tulisalo, Petäjä & Virkamäki 2013, 14.) Yrittäjäksi hakeutumisen syitä kuvaa kuvion 8. yksinyrittäjäkysely.



KUVIO 8. Tärkein syy hakeutua yksinyrittäjäksi (Suomen Yrittäjät 2011)

Yrittäjyyteen liittyy selvästi sellaista elämänsisältöä, jota ei voi mitata rahassa. Globaali yrittäjyystutkimus (GEM) on selvittänyt yrittäjyyden arvostusta eri maissa (katso kuvio 9). Tutkimuksessa ilmeni, että erityisesti juuri suomalaiset arvostavat yrittäjänä menestyviä. Arvostuksen saaminen puolestaan kuuluu ihmisen perustarpeisiin ja on sekin yhteydessä työn imun syntymiseen.



KUVIO 9. Menestyneiden yrittäjien arvostus (GEM-tutkimus 2011)

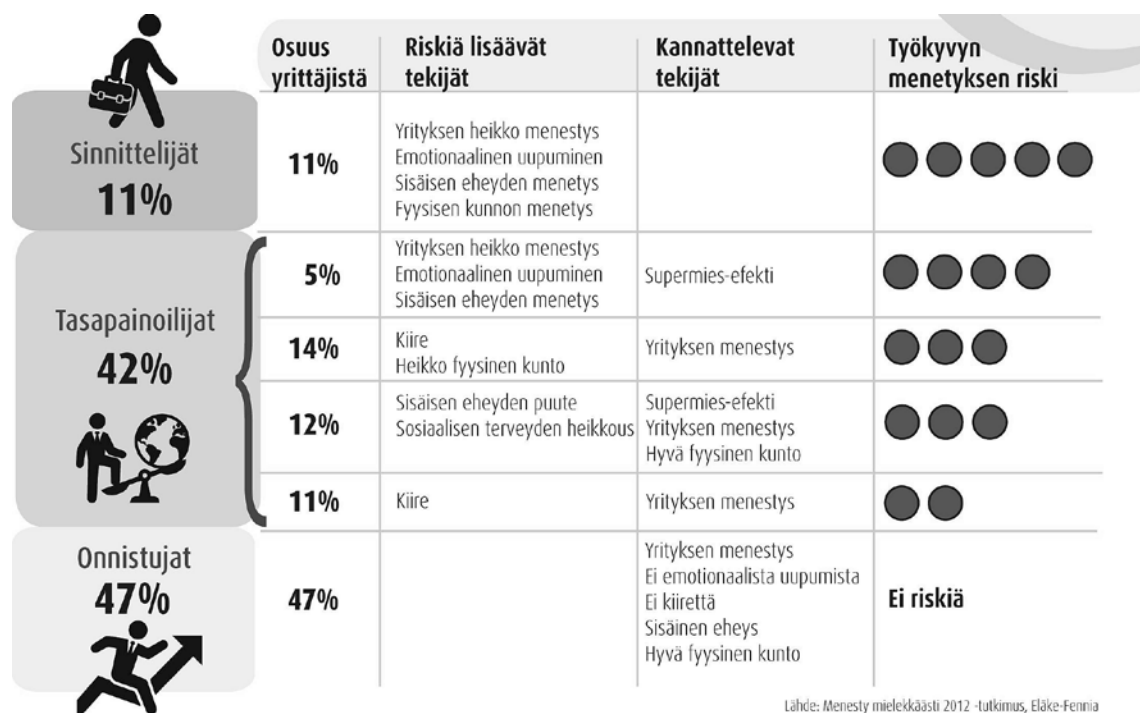
2.7.1 Yrittäjän työhyvinvoinnin tila tutkimusten valossa

Yrityksen menestyminen on pitkälti kiinni siitä, miten yrittäjä itse jaksaa työssään (Manka ym. 2010, 60). Yrittäjät ovat työkeskeisiä ja sitoutuneita työhönsä. Oma hyvinvointi unohtuu helposti. Kuitenkin Suomen Yrittäjien hyvinvointibarometrin 2014 mukaan kaksi kolmesta vastaajasta koki työkykynsä hyväksi. Hyvän työkyvyn omaavat tunsivat itsensä myös energisemmiksi, tarmokkaammiksi ja työstään innostuneemmiksi kuin huonoksi työkykynsä arvioineet. Myös tyytyväisyys omaan elämään oli suurempi työkykynsä hyväksi arvioineilla. Kyselyyn vastasi 1 360 yrittäjää. (Lundell, Visuri & Luukkonen 2014, 3.)

Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka ovat tehneet meta-analyysin yrittäjien työhyvinvoinnista. Sen mukaan yrittäjien työtyytyväisyys näyttää olevan korkeampi kuin palkkatyötä tekeillä. Työtyytyväisyyden eroa selittävät mielenkiintoinen työ (58 prosenttia) ja työn itsenäisyys (35 prosenttia). Kuten aikaisemmin todettu, yrittäjillä on usein tarve olla riippumattomia ja he myös osaavat arvos-

taa työn itsenäisyyttä. Mielenkiintoista työtä ja itsenäisyyttä ei arvosteta taloudellisten seikkojen vuoksi, vaan taustalla on työn imu. Ihminen nauttii mielenkiintoisesta työstä. Itsenäisessä työssä on mahdollisuus valita itseä kiinnostavia tehtäviä. (2011, 12–18.)

Koli kuitenkin toteaa, ettei moni yrittäjä tunnista omaa tilaansa ja työkykyä pitää yllä illuusio jakamisesta. Hänen mukaansa lähes puolet yrittäjistä jaksaa työssään hyvin ja loput arvioivat työkykynsä hyväksi, vaikka jaksamista uhkaavat riskitekijät ovat jo selkeästi näkyvissä ja yli 40 prosentilla on kohonnut riski menettää työkykynsä. Työkyvyn menetyksen Koli on havainnollistanut kuviossa 10.



KUVIO 10. Yrittäjien työkyvyn menettämisen riski (Elo 2012, viitattu 22.5.2015)

Ratkaisevana tekijänä Koli näkee taloudellisen menestyksen. Se joko kannattelee tai romahduttaa. Yrittäjän työssä jaksamisen ongelmat kiteytyvät lähes aina heikkoon taloudelliseen menestykseen. Jos taloudelliset ongelmat pitkittyvät, yrittäjä uupuu ja menettää lopulta työkykynsä. (2012, viitattu 22.5.2015.)

Kauko-Vallin väitöskirjatutkimuksessa ilmeni, että yrittäjät pystyvät hetkellisesti sietämään ahdistavia elementtejä elämässään ilman, että se vaikuttaa onnellisuuteen ja tyytyväisyyteen. Sen sijaan palkansaajilla ahdistus näkyi välittömästi onnellisuudessa ja tyytyväisyydessä (2008, 117–

119.) Tämä saattaa osaltaan selittää edellä mainittua, Kolin illuusioksi kutsumaa ilmiötä. Illuusio kestää aikansa. Toisaalta se voi kertoa myös hyvästä psykologisesta pääomasta, jonka turvin yrittäjä sietää epävarmaa tilannetta aikansa.

Kuten jo edellä todettiin, taloudellinen epävarmuus on keskeinen yrittäjyyteen liittyvä epäkohta, johon myös yrittäjän oma jaksaminen ja terveydentila kiinteästi liittyvät. Yrittäjien työhön liittyy myös ulkopuolelta tulevia tekijöitä, joihin he voivat itse vaikuttaa vain rajallisesti. Esimerkiksi julkisen sektorin toimintatavat ja viranomaisten määräykset koetaan usein raskaiksi ja moni yrittäjä tuntuukin inhoavan kaikenlaista byrokratiaa. Myös johtamiseen ja hallinnointiin menevä aika sekä tunne siitä, että on aina kiinni työssään, voivat horjuttaa työhyvinvointia. Oulun Eteläisen alueen mikroyrittäjille tehdyssä kysely- ja haastattelututkimuksessa yksikään haastatteluun osallistuneista yrittäjistä ei pitänyt omaa kuntaansa erityisen yrittäjäystävällisenä. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 17–18; Sinisammal, Muhos, Eskola & Niinikoski 2014, 32, 37.) Sinisammalen ym. mukaan myös vastuu ja yksinäisyys koettelevat yksinyrittäjien jaksamista. Vain kolmannes yksinyrittäjistä pystyy tarvittaessa pitämään sairauslomaa ja kahden viikon kesäloma on mahdollinen vain harvoille. Niinpä yksinyrittäjän toimintakyky ja yrityksen toimintakyky ovat käytännössä sama asia. Pitämällä huolta omasta hyvinvoinnistaan yrittäjä varmistaa samalla yrityksensä toimintakyvyn. (2014, 12.)

Haitallinen stressi on tuttua yrittäjille. Sinisammalen ym. (2014, 38) tutkimuksessa yrittäjät kertoivat työpäiviensä venyvän pitkiksi ja yönensä jäävän lyhyiksi. Lomien järjestäminen koettiin hankalaksi. Moni yrittäjä haaveili uuden työntekijän palkkaamisesta, mikä kuitenkin useimmiten koettiin mahdottomaksi. Yrittäjien mielestä heidän hyvinvointiaan voisi parhaiten kohentaa lisäämällä vapaa-aikaa. Tämä edellyttäisi sijaispalvelujen olemassaoloa. Sen luomiseksi taas tarvittaisiin yhteiskunnan tukea. Vuorenpää & Palmgren (2012, 78 – 79) toteavat, että yrittäjyyden taloudellinen tukeminen pitäisi kulun sijaan nähdä investointina osaaviin, henkisesti ja fyysisesti hyvässä kunnossa oleviin yrittäjiin, joiden menestys koituu lopulta myös yhteiskunnan parhaaksi. Yrittäjyyden ja yrittäjien tukemisessa tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä ja yhteistoimintaa yli sektori-rajojen.

Periaatteessa yrittäjän hyvinvointiin vaikuttavat samat tekijät kuin palkkatyötä tekevilläkin, vain painotukset vaihtelevat. Yrittäjän psykologinen pääoma ja palautumiskyky ovat tärkeässä roolissa. Itsenäisyys, monipuolisuus, mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja vaikutusmahdollisuudet ovat yrittäjän työn voimavaroja. Sosiaalinen pääoma on tärkeää myös yrittäjälle. Sitä tarvitaan

paitsi johtamisessa myös yrittäjän omissa yhteistyöverkostoissa. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 17–18.) Pienissä yrityksissä yhteisöllisyys on usein hyvä ja työntekijätkin viihtyvät. He voivat usein vaikuttaa työtehtäviinsä ja kokevat, että työt on organisoitu paremmin. Etenkin alle kymmenen henkilön yrityksissä omistajajohtajat tekevät usein samaa työtä kuin työntekijät, joten he tuntevat hyvin työn ja työolot. (Taloussanomat 2014, viitattu 23.5.2015.) Yksinyrittäjillä myös oman itsensä johtaminen on tärkeä voimavara. Oman itsensä johtaminen on tavoitteiden asettamista, ajankäytön hallintaa ja omasta jaksamisestaan huolehtimista. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 17–18.)

Työhyvinvointia käsittelevä tutkimus ja kirjallisuus ovat yhtä mieltä siitä, että omasta hyvinvoinnistaan huolehtiminen on tärkeää. Työyhteisö muodostuu ihmisistä ja jos heidän oma hyvinvointinsa on kunnossa, on työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen helpompaa. Yrittäjän kannalta katsottuna voidaan ajatella, että hyvinvoivalla yrittäjällä on voimavaroja myös huolehtia työyhteisönsä hyvinvoinnista ja panostaa mahdollisten ongelmien korjaamiseen.

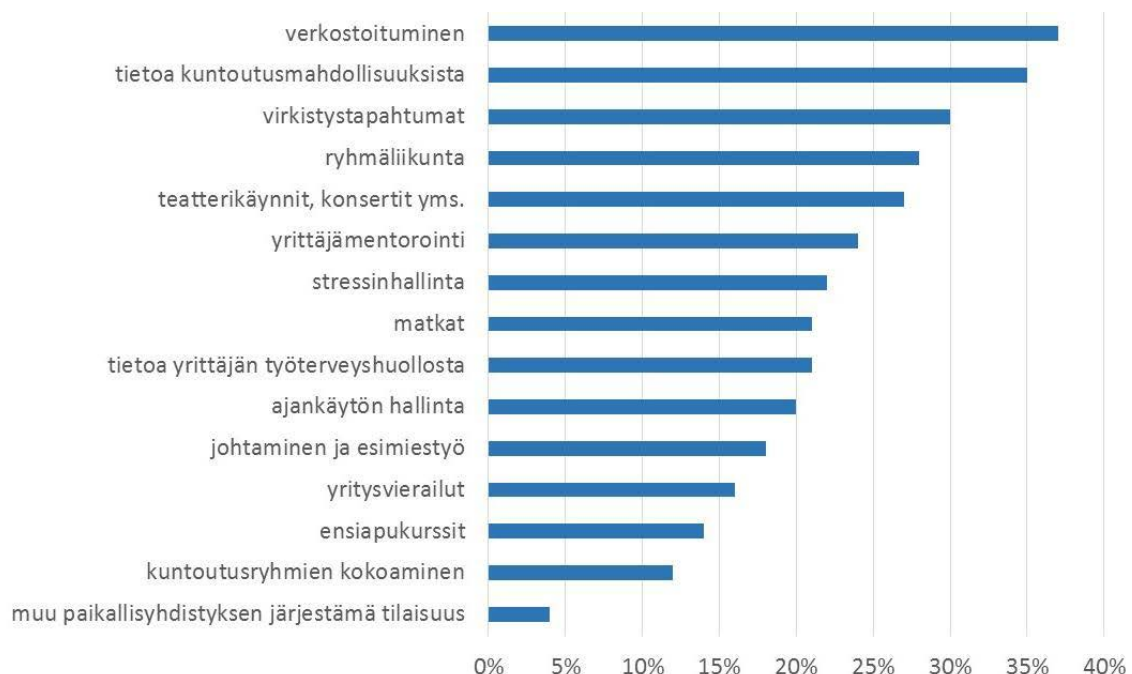
2.7.2 Verkostoitumalla hyvinvointia ja menestystä

Yksin- ja pienyrittäjyys korostuvat voimakkaasti suomalaisessa yrittäjyydessä. Harva kuitenkin pärjää yksin ympäristössä, jossa innovaatiot ja vanhojen ratkaisujen kyseenalaistaminen ovat elinehto. Kiistatonta on, että tulevaisuudessa yritysten on yhä tärkeämpää päästä sisään menestyviin verkostoihin. Verkostojen ulkopuolelle jääminen tarkoittaa sitä, että yritys jää marginaalitoimijan asemaan ja kilpailussa pärjääminen vaikeampaa. Verkostojen sisällä pienilläkin yrityksillä on paremmat mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan. Kilpailun rajat muodostuvat yhä useammin verkostojen ja arvoketjujen kuin yksittäisten yritysten välille. (Varamäki 2002, viitattu 24.6.2015.)

Lähes kaikki 2000-luvun menestystarinat ovat esimerkkejä onnistuneesta verkostoitumisesta. Yrittäjän arki on yhä vähemmän rutiineja ja yhä enemmän vaihtuvia projekteja eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Verkostoitumisessa laatu korvaa määrän. Isokin verkosto on käyttökelpoton, jos suhteet ovat heikkoja. Verkostoitumisen toimii vain, kun molemmat osapuolet saavat siitä hyötyä. Verkosto auttaa myös jaksamaan. Verkoston avulla yrittäjä tapaa kollegoitaan eri aloilta ja vahvistaa samalla omaa ja yrityksensä asemaa. Kollegoiden tuki ja sitä kautta saatava henkinen pääoma voi olla vähintäänkin yhtä arvokasta kuin liiketoiminnasta saatu hyöty. (Satuli 2011, viitattu 24.6.2015.) Leskisen väitöskirjatutkimuksen mukaan onnistunut verkostoituminen onkin par-

haimmillaan toisilta oppimista, vertaistukea, kannustamista ja tukea yrittäjänä jaksamiseen. Yrittäjien verkostoitumista leimaa luottamus ja toisia kunnioittava dialogi. Elleivät nämä asiat ole kunnossa, yrittäjät eivät sitoudu verkostoon. Toimiva verkosto kannustaa yrittäjiä luovuuteen ja uusien palvelujen kehittämiseen. (2011, 68–71.)

Näyttää siltä, että myös yrittäjät tiedostavat verkostoitumisen tärkeyden. Suomen yrittäjien hyvinvointibarometrissä 2014 yrittäjiltä tiedusteltiin hyvinvointia tukevaa toimintaa koskevia toiveita. Kuten kuviosta 11 näkyy, vähintään neljäsosa vastaajista toivoi liiketoimintaa tukevaa verkostoitumista. (Lundell ym. 2014, 21.) Verkostoituminen lisää yrittäjän mahdollisuuksia menestyä ja saada tukea sekä sitä kautta myös hyvinvointia.

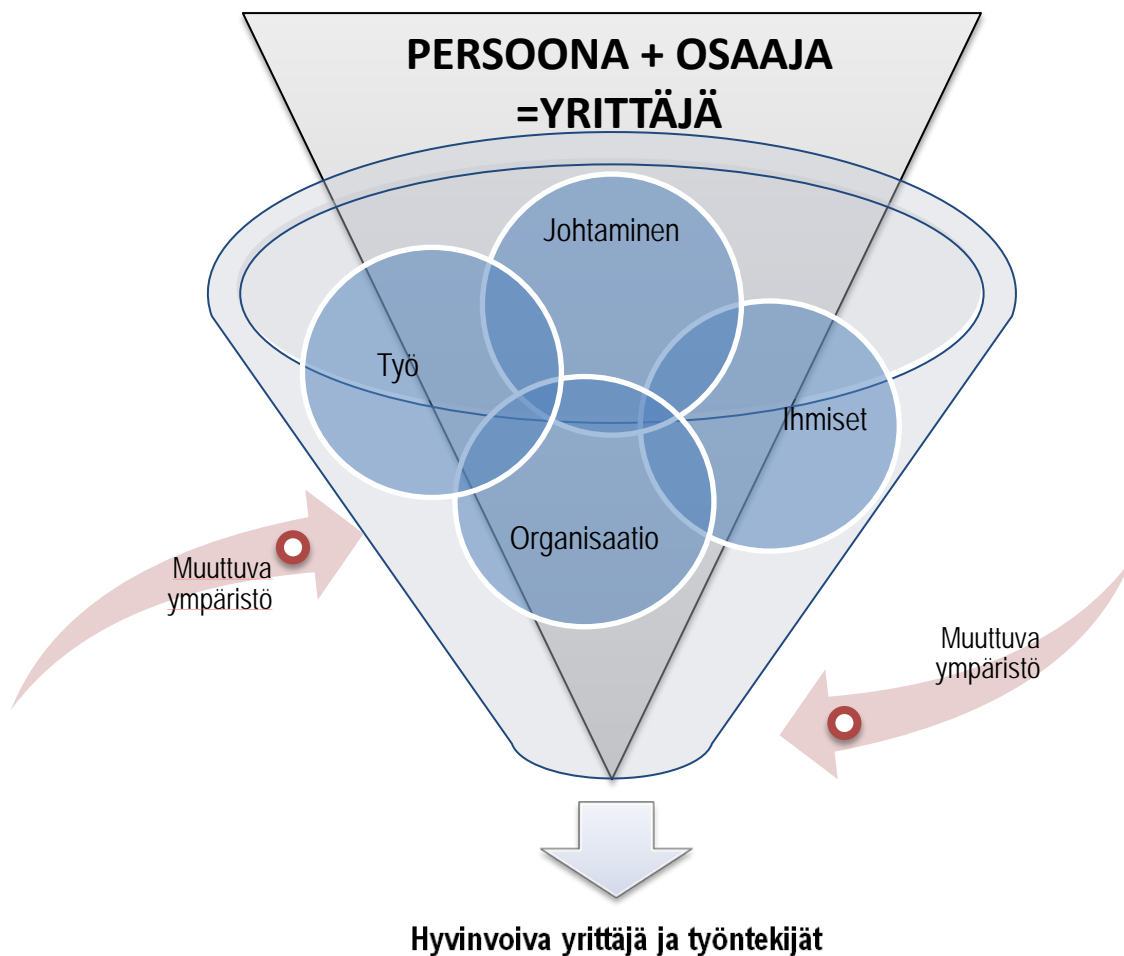


KUVIO 11. Yrittäjien toiveet hyvinvointia tukevalle toiminnalle (Lundell ym. 2014, 21)

2.8 Työhyvinvointikäsitys tässä opinnäytetyössä

Työhyvinvointi käsitteenä on niin laaja-alainen, että on tarpeen täsmentää tämän kehittämistehtävän viitekehystä. Useissa työhyvinvoinnin malleissa korostuu voimakkaasti isojen yritysten näkökulma. Nykyinen Viitta on suunniteltu alle 50 henkeä työllistävien yrittäjien työkaluksi. Tätä isommissa yrityksissä yritystoiminta ei enää niin voimakkaasti henkilöidy itse yrittäjään. Tässä työssä halutaan painottaa yrittäjän omaa työhyvinvointia ja siihen vaikuttamista. Tämän työn viitekehys

on muotoutunut edellä kuvatusta teoriataustasta ja se on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Opinnäytetyön viitekehys. Opinnäytetyön tekijän oma kuvio.

Esittämäni kuvion ajatuksena on, että yritys syntyy **yrittäjän osaamisen ja persoonan** ympärille. Yrittäjän persoona ja osaaminen vaikuttavat siihen, millainen kokonaisuus yritys on. Kokonaisuus muodostuu tavasta johtaa, ihmisistä, organisaation rakenteista ja tavoitteellisuudesta sekä itse työstä. Näiden tekijöiden ollessa tasapainossa yrittäjä ja työntekijät voivat hyvin ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön paineita on helpompi kestää.

Organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet (Harisalo 2008, 17). Mallin ajatus perustuu siihen, että olipa kyseessä iso tai pieni yritys, on organisaation oltava kunnossa. Tämä tarkoittaa paitsi selkeitä tavoitteita ja terveitä rakenteita myös sitä, että organisaatiossa noudatetaan lakeja ja hyviä tapoja. Esimerkiksi yrittäjän oma

osaaminen tulee olla sillä tasolla, että lakisääteisten velvollisuuksien hoitaminen on sujuvaa. Ainakin on tiedettävä, mistä lainopillisia neuvoja saa, jos oma osaaminen loppuu. Tarkkosen muistuttaa, että työturvallisuuslaki ja rikoslaki määrittelevät tiukasti työnantajan huolenpitovelvollisuuden. Työturvallisuus ja -terveys ovat kokonaisuudessaan lakisääteisiä velvoitteita, työkyky ja työssä jaksaminen vain työperäisiltä osiltaan. (2012, 50–51.) Organisaatio, joka saavuttaa sille asetetut tavoitteet on myös taloudellisesti kestäväällä pohjalla.

Johtamisen osalta viitekehys nojaa Tarkkosen (2012) käsitykseen siitä, että työhyvinvointi lähtee johtamisesta. Johto on avainasemassa jo siksikin, että laki velvoittaa pitämään huolta henkilöstöstä. Johdon merkitys yrityksen arvojen luojana on myös suuri. Johtamistaitoihin kannattaa panostaa, etenkin jos yrittäjällä on kasvuhaaveita. Pienissä yrityksissä ei ole palkattuja johtajia, joten johtaja on tavallisesti lujalla motivaatiolla latautunut yrittäjä itse. Usein hän ei ole saanut johtajuuteen mitään koulutusta. Ristiriitoja voi syntyä, ellei yrittäjä osaa käsitellä työntekijöiden motiiveja oikein. Yrittäjä voi johtaa esimerkillään, mutta hän ei voi vaatia työntekijältä samanlaista sitoutumista yritykseen kuin itseltään. Panostamalla johtamistaitoihin yrittäjä saa työkaluja ja ymmärrystä arjen johtamistilanteisiin. Ihmisten johtaminen on kuin kolmijalkainen jakkara, joka pysyy pystyssä vain kun sen kolme jalkaa - motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen – kantavat (Piili 2006, 19). Johtaminen on sekä asioiden, että ihmisten johtamista. Hyvä johtaja pystyy johtamaan asioita tavoitteellisesti yhdessä alaistensa kanssa (Viitala & Jylhä 2001, 176).

Ihmisillä tarkoitan sekä työntekijöitä että yrittäjää eli koko sitä joukkoa, joka yrityksessä työskentelee. Siihen millainen ihmisjoukko yritykseen valikoituu, yrittäjä voi vaikuttaa onnistuneella rekrytoinnilla. Pienessä yrityksessä henkilökemioiden toimivuus on tärkeää. Ihmisten osalta painotan erityisesti oman itsensä johtamisen taitoja. Jotta tasapaino oman itsen, henkilökohtaisen elämän ja työelämän välillä olisi mahdollista, vaaditaan näitä taitoja sekä yrittäjältä että työntekijöiltä. Säätelemällä ajatuksiaan, tunteitaan ja tekojaan, ihminen johtaa itseään. Mitä harjaantuneempi hän tässä on, sitä vahvempi on myös hänen psykologinen pääomansa ja sitä paremmin hän huolehtii myös omasta fyysisestä kunnostaan ja terveydestään. Omaa hyvinvointiaan ei voi ulkoistaa, vaan siitä jokainen vastaa itse.

Työ voi olla motivoiva ja innostava elämän rikastuttaja tai pakollinen tulonlähde. Työn osalta on huolehdittava, että perusasiat ovat kunnossa. Jos työnjako, työtavat ja työturvallisuus ovat hyvässä hoidossa, ne tuntuvat itsestään selviltä. Tarkkosen mukaan yllättävän usein kuitenkin työpäikan tulehtuneiden ihmissuhteiden taustalla ovat juuri työhön liittyvät tekijät. Työnjako voi olla epä-

selvä, työ voi kuormittaa liikaa tai työn johtaminen voi olla hakoteillä. (2012, 162–163.) Pienen työpaikan etu on, että yrittäjä itse tekee usein samaa työtä työntekijöiden kanssa ja on näin läheisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jolloin tieto työolojen puutteista kulkee joustavasti. Esimiehen läsnäolo ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä niin ison kuin pienenkin yrityksen työhyvinvoinnin kannalta. Pienessä yrityksessä työhön vaikuttaminen on parhaimmillaan mutkaton ja motivoivaa sekä työnantajalle että -tekijälle.

3 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on palvelujen ja asiakaskokemusten kehittämistä, jossa korostuu palvelun kokeminen yksilön näkökulmasta. Palvelumuotoilu soveltaa eri tieteenaloille kehitettyjä menetelmiä ja sen metodiikka ja prosessi on pitkälle kehittynyttä ja testattua. Tämä nopeuttaa palvelujen kehittämistä. (Oinonen 2013, viitattu 31.5.2015.) Palvelumuotoilussa ei ole kyse mistään uudesta innovaatiosta, vaan pikemminkin tavasta yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla ja elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa. (Tuulaniemi 2011, 24.) Palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä, jossa tuotekehityksen painopiste on asiakkaiden kanssa tehdyssä luovassa työssä. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. (Miettinen 2011, 13, 21.)

Palvelumuotoilussa käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Heidät haastetaan keräämään itse tietoa ja kertomaan palvelukokemuksistaan. Tutkijat seuraavat ja havainnoivat palvelujen käyttäjien ja palvelujen tarjoajien toimintaa huomaamattomasti. Palvelun ymmärtämiseksi ideat kuvataan visuaalisesti erilaisia visualisointimenetelmiä kuten kuvakertomuksia, piirroksia tai videointia hyödyntäen. Palvelua voidaan testata havainnollistamalla palvelutilanne tai tekemällä prototyyppejä testattavaksi. Vaiheita voidaan toistaa useita kertoja palveluideaa samalla parantaen. Yhteissuunnittelun avulla käyttäjätieto saadaan nopeasti osaksi kehittämisprosessia. (Miettinen 2011, 21.) Palvelumuotoilun keskeisin ero perinteiseen käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun ja markkinointiin on siinä, ettei se ole ainoastaan muotoilua ihmisille, vaan se on muotoilua heidän kanssaan (Polaine, Løvlie & Reason, 41).

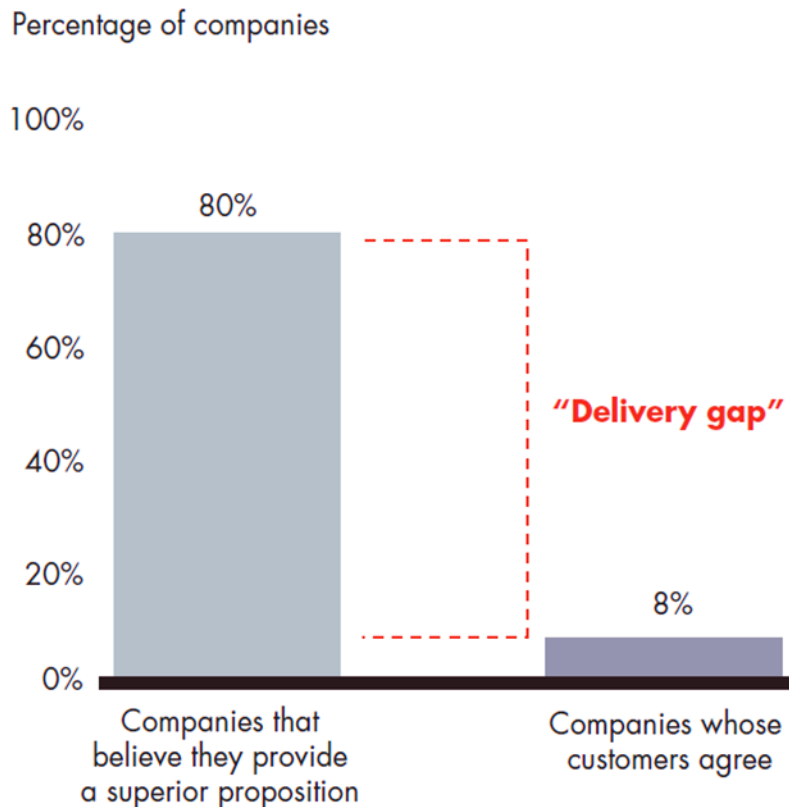
Elinkeinorakenteen muutos on johtanut siihen, että palveluiden kehittämiseen on ryhdytty voimakkaasti panostamaan. Perinteinen teollisuus ei enää yksin kannaa. Palvelujen osuus bruttokansantuotteesta on jo reilusti yli puolet. Yleinen suuntaus onkin, että yritykset tarjoavat yhä enemmän tuotteen ja palvelun yhdistelmiä. Palveluilla voidaan tehdä tuotteita haluttavammiksi tai mahdollistaa uusia ominaisuuksia. Palvelun avulla voidaan saavuttaa ainutlaatuista kilpailuetua. (Miettinen 2001, 22–23.)

3.1 Asiakkaan ymmärtäminen ja arvon tuottaminen

Arvolupaus on liiketoiminnan keskeisiä asioita. Arvolupaus määrittää, miten palvelu eroaa kilpailijoista. Se esittää tiivistetysti sen, mitä käyttäjille tarjotaan. Palvelumuotoilu perustuu asiakkaan ymmärtämiseen ja arvon tuottamiseen asiakkaalle. Se ottaa avuksi muotoilussa jo pitkään käytössä olleita menetelmiä käyttäjätiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. (Tuulaniemi 2011, 33; Miettinen 2011, 10, 13, 21.) Asiakasymmärrys eli tutkimus kohderyhmän odotuksista on yksi palvelumuotoilun kriittisistä vaiheista (Tuulaniemi 2011, 142). Kun asiakas on koko palvelun ydin, on varmistuttava siitä, että tiedetään kuka asiakas todellisuudessa on. Perinteisen markkinatutkimuksen keinoin saadaan määrällistä tietoa, joka pyrkii tilastolliseen yleistämiseen. Kun pyritään syvälliseen ymmärtämiseen, laadullisella tutkimuksella päästään paremmin käsiksi tutkittavan ilmiön syihin. Palvelumuotoilijat ovat kiinnostuneita ihmisten tarpeista, käyttäytymisestä ja motivaatioista, jotka muodostavat ratkaistavan ongelman perustan. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmä on usein pieni, on sen kyky oivalluttaa suuri. Siinä missä perinteinen tutkimus tuottaa kymmenen totuutta, syvälliseen ymmärtämiseen pyrkivät menetelmät tuottavat sata oivallusta. (Polaine ym. 2013, 37–39.)

Palvelumuotoilussa määrällisiä ja laadullisia menetelmiä voidaan käyttää täydentämään toisiaan. Laadulliset menetelmät sopivat paremmin asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Määrällinen tutkimus taas palvelee hyvin esimerkiksi silloin, kun arvioidaan palvelun tuottamisen onnistumista. Asiakasymmärryksen hankkimisessa tietoa voidaan kerätä myös valmiista lähteistä, haastatteluilta tai kyselyillä, havainnoimalla, ottamalla kohderyhmä mukaan suunnitteluun, itsedokumentointimenetelmillä, sekä online etnografioilla ja tutkimuksilla. (Tuulaniemi 2011, 144–146.)

Asiakasymmärryksen puuttuessa palveluntuottaja voi luulla tuottavansa asiakkailleen erinomaisia kokemuksia, todellisuudessa asiakkaan ja palveluntuottajan käsitysten välillä voi olla iso kuilu. Bain & Companyn (2005) toteuttamassa tutkimuksessa 80 prosenttia tutkimukseen vastanneista yrityksistä uskoi tuottavansa erinomaisia asiakaskokemuksia. Kun asiaa kysyttiin asiakkailta, heidän mielestään vain kahdeksan prosenttia yrityksistä tuotti erinomaisia asiakaskokemuksia. Tutkimustulos on esitetty kuviossa 13. Kun palvelu tuotetaan ymmärtämällä asiakasta aidosti, voidaan varmistua siitä, ettei tällaista kokemukkuilua synny.



Source: Bain Customer-Led Growth diagnostic questionnaire, n = 362;
Satmetrix Net Promoter database, n = 375

KUVIO 13. Kokemuskailu (Bain & Company 2005, viitattu 27.5.2015)

Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. On selvitettävä, mitkä elementit palvelussa tuottavat arvoa asiakkaalle. Arvonmuodostuksen elementtejä ovat tarpeet, odotukset, tavat, arvot, muiden mielipiteet, hinta ja palvelun ominaisuudet. Palvelumuotoilu on prosessi, joka konkreettisesti auttaa määrittämään asiakkaan palvelutarpeet. (Tuulaniemi 2011, 71–72, 96.) Palvelu voi tuottaa arvoa vain silloin kun sitä käytetään (Polaine ym. 2013, 23).

Sähköisten palvelujen lisääntyessä asiakkaiden kohtaaminen on saanut aivan uuden merkityksen. Myös palveluissa, joissa ihmiset eivät kohtaa toisiaan suoraan, on kysymys siitä perusasiasta, miten asiakkaan odotukset ja toiveet pystytään tyydyttämään. (Valvio 2009, 19.) Digitalisoitumisen myötä palveluista on tullut monimutkaisia kokonaisuuksia. Palvelun laatu kärsii usein erilaisten palvelujen yhteen linkittämisen ongelmista. Käytännössä voi olla niin, että jokainen palvelun osa-alue on huolellisesti suunniteltu, mutta käyttäjäkokemus epäonnistuu, kun eri osa-alueet eivät tue toisiaan saumattomasti. Digitaalisia palveluja muotoiltaessa palvelu voi olla kanava tai tuote. Palvelumuotoilu on osoittautunut hyväksi keinoksi muotoilla toimivia kokonaisuuksia. Oman haasteensa sähköisten palvelujen tuottamiseen tuo sosiaalisten verkkojen ymmärtäminen

ja rakentuminen. Palveluntuottajan on ymmärrettävä paitsi ihmisiä yksilöinä myös internetissä rakentuvien sosiaalisten verkostojen vaikutukset suhteessa tuotettuun palveluun. (Polaine ym. 2013, 22–24, 34, 37.)

3.2 Palvelumuotoilun peruskäsitteet

Palvelut ovat aineettomia, ajassa tapahtuvia prosesseja. Palvelumuotoilussa palvelua on pyritty jäsentämään käsitteillä, joiden avulla palvelutuotteiden määrittelystä ja tuotteistamisesta tulisi konkreettisempaa ja hallittavampaa. (Koivisto 2011, 43.) Seuraavaksi käydään läpi palvelumuotoilun peruskäsitteet.

Palvelupaketti ja palvelutarjooma

Palvelupaketti on palvelun lopputulos eli se mitä asiakkaalle tarjotaan. Palvelupaketissa on kaksi ulottuvuutta: ydinpalvelut ja liitännäispalvelut. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen esimerkiksi lentomatka. Liitännäispalvelut jakautuvat avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat usein ydinpalvelun käytön kannalta välttämättömiä. Tukipalvelut eivät ole välttämättömiä, mutta tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi. Esimerkiksi lentomatkan lähtöselvitys on avustava palvelu ja kahvitarjoilu lennolla on tukipalvelu. Ero menestyvän ja menestymättömän palveluyrityksen välillä saavutetaan usein liitännäispalveluiden avulla.

Koska palvelussa oleellisessa roolissa on aina vuorovaikutus, ei palvelutuotetta voi määrittää pelkästään palvelun lopputulosta kuvaavalla palvelupaketilla. Se on nähtävä laajempana palvelutarjoomana, johon sisältyy myös tuotantoprosessi. Tämä prosessi koostuu kolmesta tekijästä: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. (Koivisto 2011, 43–45.) Palvelu voi myös olla usean palveluntuottajan yhteinen tarjooma. Esimerkiksi tilan ja asiakaspalvelun tuottaa usein eri yritys kuin tietojärjestelmät. Asiakkaille palvelu näyttäytyy kuitenkin yhtenä palveluna. Palvelumuotoilun avulla kokemuksesta saadaan yhtenäinen. (Tuulaniemi 2011, 81.)

Palvelujärjestelmä

Palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot voidaan kuvata palvelujärjestelmän avulla. Palvelujärjestelmässä erotetaan tukiosa ja vuorovaikutteinen osa. Tukiosa on asiakkaalle näkymätön osa, johon kuuluvat johtaminen, fyysiset tukipalvelut ja järjestelmätuki. Vuorovaikut-

teisen osan välityksellä asiakkaat kokevat palvelun ja ovat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajaan. Palvelujärjestelmän avulla tuotantoprosessi voidaan ikään kuin käsikirjoittaa auki. (Koivisto, 46–49.)

Palvelutuokiot, kontaktipisteet ja palvelupolku

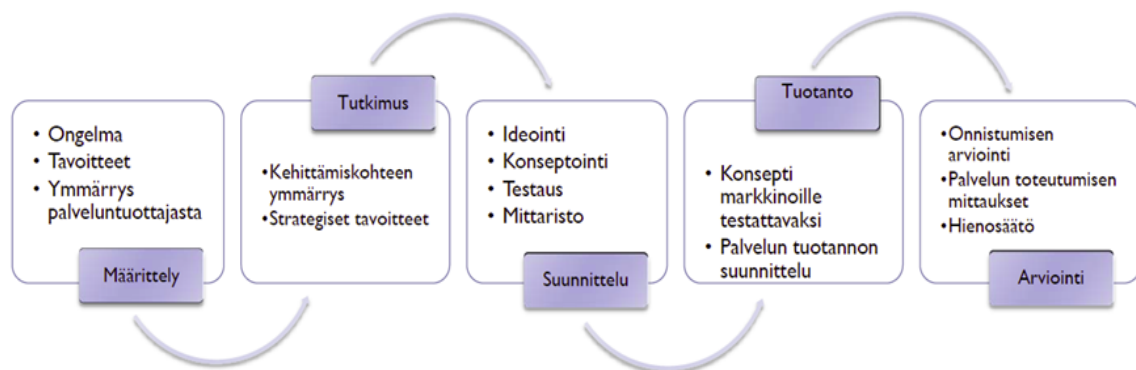
Palvelutuokiot, kontaktipisteet ja palvelupolku ovat palvelumuotoilun rakennuspalikoita, jotka auttavat palvelujen jäsentämisessä. Palvelutuokioksi kutsutaan niitä päävaiheita tai keskeisiä kohtauksia, joissa palveluntuotanto ja vuorovaikutus tapahtuvat. Jokainen palvelutuokio puolestaan koostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee palvelun kaikkien aistiensa kautta. Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio tavoitteiden mukaiseksi ja asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavat ovat ympäristöjä, paikkoja ja tiloja, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. Kanavat voivat olla fyysisiä, digitaalisia tai aineettomia tai kaikkien näiden yhdistelmiä. Esineet kontaktipisteinä ovat tavaroita tai laitteita, joita asiakas käyttää tarvitsee tai saa omakseen palvelua käyttäessään tai ne voivat olla myös henkilökunnan käyttämiä esineitä, joita tarvitaan palvelun tuotantoon. Toimintamallit määräävät palvelun tuotantotavan yksittäisessä palvelutuokiossa. Toimintamallit voidaan määrittää yksityiskohtaisesti. Ihmiset ovat usein keskeisessä roolissa palveluntuotannossa. Palvelumuotoilun avulla voidaan ohjata sekä käyttäjiä että palvelua tuottavia ihmisiä. (Koivisto 2011, 49, 51–53.)

Palvelu on prosessi, jossa ajassa etenevät, toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolon. Palvelupolku on yksittäisistä palvelutuokioista muodostuva, asiakkaalle arvoa tuottava palvelukokonaisuus. Palvelupolku ja palvelutuokiot voidaan kartoittaa olemassa olevasta palvelusta. Palvelupolon kuvaaminen on yleinen palvelumuotoilun alkuvaiheen menetelmä. Palvelupolon varrelle voidaan lisätä palvelutuokioita tai sitä voidaan lyhentää jommastakummasta päästä. Usein yksittäinen palveluntarjoaja ei pysty tuottamaan kaikkia palveluja palvelupolulla, vaan polulla voi olla myös muiden palveluntarjoajien palveluja. Palvelupolon avulla nähdään ovatko muut palveluntarjoajat oikeissa paikoissa ja onko kokonaisuus ehjä. (Koivisto 2011, 49–51.) Palvelun purkamisessa käsitteiksi on kyse siitä, että halutaan perinpohjaisesti ymmärtää asiakkaan kokemus. Näin päästään luomaan todellisia tarpeita vastaava palvelu, jonka käyttökokemus on ylitse muiden.

3.3 Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen hankkimisella. Prosessissa painottuvat vahvat sosiaaliset taidot, luovuus, visuaalisuus ja empatia käyttäjää kohtaan. Palvelumuotoilun prosessista on olemassa useita eri kuvauksia, joille on yhteistä käyttäjälähtöisyyden ja vuorovaikutteisen, toistuvan suunnittelun (iteraatio) periaate. Iteraatioissa mihin tahansa prosessin vaiheeseen voidaan aina palata uudelleen. Näin suunniteltavaa palvelua voidaan parantaa prosessin edetessä. Palvelumuotoilussa oleellista on, että ennen varsinaista ideointia ymmärretään asiakkaan tietoiset toiveet, latentit tarpeet sekä palvelun käyttöympäristö. (Miettinen 2011, 23, 31–32.) Eri malleja verrattaessa huomattavin ero on prosessin vaiheiden määrä.

Tuulaniemi erottaa palvelumuotoilun prosessissa viisi vaihetta: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Hän korostaa, että kyseessä on toimintarunko, johon tutustuminen helpottaa palvelun kehittämisen kokonaiskuvan hahmottamista. Mallia voi ja tuleeikin soveltaa tapauskohtaisesti. (Tuulaniemi 2011, 126.) Tuulaniemen malli on esitetty kuviossa 14.

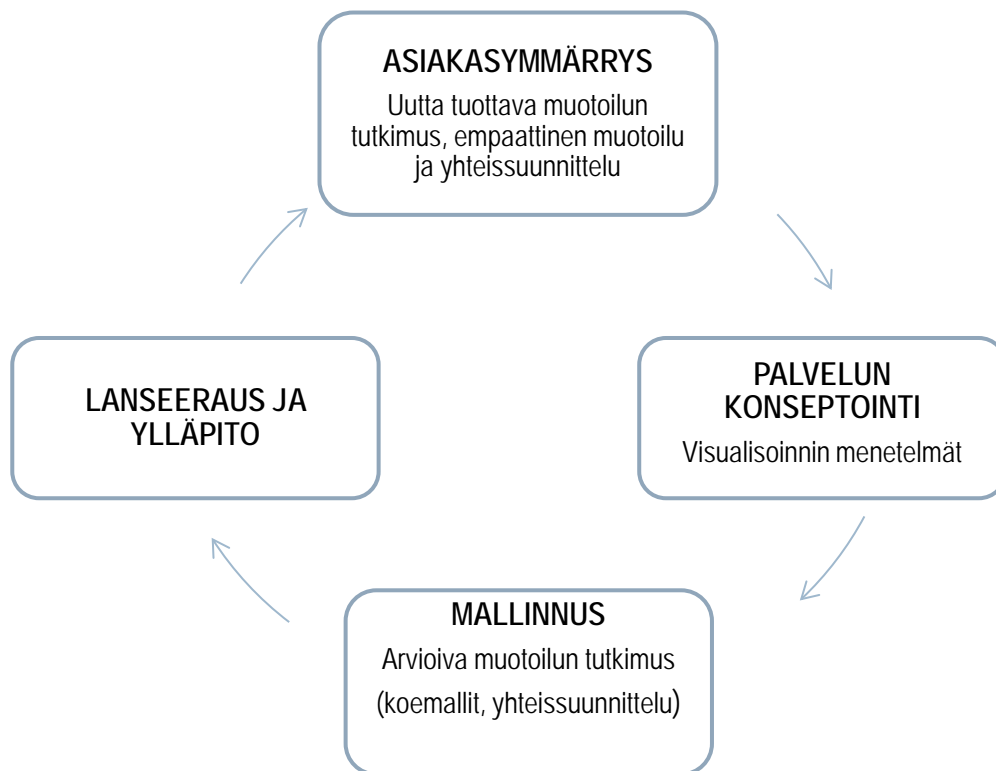


KUVIO 14. Palvelumuotoilun prosessi. Mukailtu Juha Tuulaniemen kuvioista. (Tuulaniemi 2011, 127–128)

Määrittelyvaiheessa täsmennetään ratkaistava ongelma ja suunnitteluprosessin päämäärät. Samalla luodaan ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimusvaiheen tarkoituksena on rakentaa yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, resursseista, käyttäjätarpeista ja toimintaympäristöstä. Apuna voidaan käyttää haastatteluja, keskusteluja ja asiakastutkimuksia. Suunnitteluvaihe on vaihtoehtoisten ratkaisujen ideointia, konseptointia ja testaamista asiakkaiden kanssa. Suunnitteluvaiheessa myös määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Tuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja suunnitel-

laan palvelun tuottaminen. Arviointivaiheessa kehitysprosessin onnistuminen arvioidaan ja palvelun toteutumista markkinoilla mitataan. Saatujen tulosten perusteella tehdään hienosäätöjä. (Tuulaniemi 2011, 127–128.)

Miettinen erottaa palvelumuotoilun prosessissa neljä vaihetta (katso kuvio 15). Hän korostaa, etteivät kaikki vaiheet aina välttämättä toteudu. Ensimmäisessä vaiheessa kasvatetaan asiakasymmärrystä ja etsitään palvelun kehitysideoita. Menetelmiksi sopivat havainnointi, käyttäjien tarinat, kontekstikartoitus, draaman menetelmät, muotoiluluotaimet ja mystery shopping. Toisessa vaiheessa ideat muokataan palvelukonsepteiksi. Apuna käytetään erilaisia visualisointimenetelmiä kuten kuvakäsikirjoitus, animaatio ja konkreettinen malli. Kolmannessa vaiheessa palvelukonseptia kehitetään edelleen erilaisten mallinnustekniikoiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi luonnokset, mallit, videot ja prototyypit. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa on palvelun lanseeraus ja ylläpito. (2011, 36–38.)



KUVIO 15. Palvelumuotoilun prosessi. Mukailtu Satu Miettisen kuviosta. (Miettinen 2011, 37)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena tuottaa kehitysideoita työhyvinvoinnin verkkopalvelun (Viitta.fi) sisällön edelleen kehittämiseksi sekä selvittää käyttäjien kokemuksia nykyisestä palvelusta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten nykyisen Viitan käyttäjäkokemus vastaa yrittäjän odotuksia?
2. Millainen palvelun sisältö edistää yrittäjien kokemusten mukaan heidän työhyvinvointiaan?

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä. Se soveltuu hyvin kehittämis-tehtävän lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio, tapahtuma, ilmiö tai prosessi. Oleellista on, että tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi muusta kontekstista. Tapaustutkimukselle on luon-teenomaista sen pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti sen realistisessa toimintaympäristössä. Siinä on siis tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se etsii vastuksia kysymyksiin "miksi?" ja "miten?". (Eriksson & Koistinen 2005, 5; Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

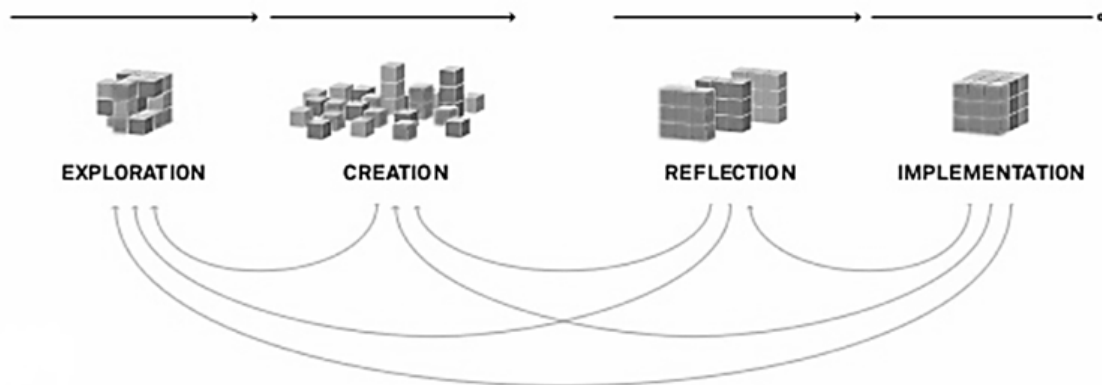
Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen. Siinä tapaus sinänsä on kiinnostava. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo ole-massa olevia väittämiä. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedonkeruun instrument-tina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157,160.)

Hyvän tapaustutkimuksen perustapahtumat voi toistaa, joskaan kahta samanlaista tilannetta ei koskaan voi saada aikaan luonnollisessa ympäristössä. Tämän takia on tärkeää raportoida tulok-set huolellisesti. Raportista pyritään saamaan niin seikkaperäinen ja elävä, että siitä voi tunnistaa tapahtuman kaikki piirteet ja sitä voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti ja perustellen. (Virtuaali amk 2015, viitattu 29.6.2015.)

4.2 Stickdornin ja Schneiderin prosessimalli

Kehittämistehtävää lähestytään palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilu yhdistää eri tieteenalojen työvälineitä ja onkin pikemmin uusi ajattelutapa kuin itsenäinen ala (Stickdorn 2011, 29). Palvelumuotoilu on palvelujen innovointia, jossa painottuu asiakkaan palvelun käyttökokemuksen ymmärtäminen. Käyttäjätutkimus perustuu pieneen otantaan, mutta sen avulla saada rikasta ja inspiroivaa aineistoa suunnittelun avuksi. (Koivisto 2007, 78–79.) Kuten aikaisemmin on todettu, ottamalla käyttäjät mukaan kehittämistyöhön, voidaan tuottaa palveluja, jotka aidosti hyödyttävät käyttäjää. Yhteiskehittäminen tehdään useimmiten työpajoissa. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapa ja periaate, ei varsinainen kehittämistyökalu. (Tuulaniemi 2011, 116–118.)

Stickdorn ja Schneider (2011, 124) viittaavat Newmaniin, jonka mukaan palvelumuotoilun prosessi on enemmänkin kiemura (squiggle). Kiemura kuvaa hyvin muotoiluprosessin alkuvaihetta, jossa mahdollisuuksia on monia ja prosessin edetessä kaikki on mahdollista. Vaikka prosessin todellinen luonne muistuttaa enemmän kiemuraa kuin lineaarista etenemistä, on se Stickdornin ja Schneiderin mukaan mahdollista kiteyttää neljään vaiheeseen: tutkiminen (explore), luominen (creation), arviointi (reflection) ja toteutus (implementation). (2011, 122–124.) Stickdornin ja Schneiderin malli on esitetty kuviossa 16.



KUVIO 16. Palvelumuotoilun iteratiivinen prosessi (Stickdorn & Schneider 2011, 122)

Tässä työssä hyödynnetään Stickdornin ja Schneiderin palvelumuotoilun prosessin kahta ensimmäistä vaihetta: tutkimista ja luomista. Prosessissa on tärkeää muistaa sen iteratiivinen luonne. Jokaisessa prosessin vaiheessa voi joutua palaamaan takaisin edelliseen vaiheeseen tai jopa

lähtöruutuun. Tämän työtavan tarkoitus on virheistä oppiminen. (Stickdorn & Schneider 2011, 122–135.)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa palvelukokemusta tutkitaan eri näkökulmista ja etsitään uusia näkökulmia. Tämä vaihe on koko palvelumuotoiluprosessin perusta. Toisessa vaiheessa luodaan uusia ideoita. Luomisvaihe ja arviointi ovat läheisesti yhteydessä ja niiden välillä on eniten iteraatiota. Näissä vaiheissa palvelua testataan yhä uudestaan ja uudestaan mahdollisimman aidossa ympäristössä. Tärkeää on huomioida kaikki sidosryhmät kehittämistyössä. Arvioinnin ja testaamisen jälkeen seuraa toteutus eli uuden tai parannetun palvelun käyttöönotto. (Stickdorn & Schneider 2011, 128–135.)

4.3 Tutkimusprosessin eteneminen

Opinnäytetyön tekeminen käynnistyi tammikuussa 2014, jolloin pidettiin aloituskokous. Kokouksessa oli läsnä Viitan suunnitteluun osallistuneita henkilöitä ja Oulun ammattikorkeakoulun yritys-hautomon sekä Oulun ammattikorkeakoulun edustus. 9.5.2014 pidettiin tapaaminen, jossa Kinnunen & Vierimaa esittelivät Viitasta tekemänsä opinnäytetyön tulokset. Tämän kokouksen jälkeen opinnäytetyö sai nykyisen muotonsa ja aihetta päätettiin lähestyä palvelumuotoilun keinoin. Verkkopalvelun suunnittelussa iterointi on välttämätöntä (Metsämäki 2000, 16). Palvelumuotoilu puolestaan on jo itsessään iteratiivinen prosessi, joten se tuntui juuri oikealta tavalta lähestyä tutkimusongelmaa.

Alkuperäisen aikataulun mukaan työn oli määrä valmistua keväällä 2015. Useista eri syistä johdun aikataulu kuitenkin venyi. Palvelumuotoilun työpaja suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä toisen opiskelijan kanssa. Työpaja päätettiin pitää yhden iltapäivän mittaisena, koska tiedossa oli, että pienyrittäjien aikataulut ovat tiukkoja. Aineistonkeruutyöpaja toteutui Torniossa 6.5.2015.

Tutkija oli läsnä koko työpajan toteutuksen ajan. Ojasalon ym. mukaan tutkijan läsnäolo on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Tällöin tutkija voi tehdä omia tulkintojaan ja havaintojaan tutkimustilanteesta. Tutkimusprosessin tarkka havainnointi ja kuvaus ovat oleellisia tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (2009, 94.) Tutkija laati yksityiskohtaisen käsikirjoituksen työpajan kulusta. Lisäksi hän teki muistiinpanoja työpajan kulusta. Tutkijan muistin tukena ovat olleet myös valokuvat

sekä työpajasta nauhoitettu äänitallenne. Toimintatapa lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa hyvin samankaltaisena.

Aineiston keruutavan riskiksi tiedostettiin yrittäjien aikataulu. Toisaalta uskottiin, että mikäli yrittäjät saadaan mukaan työpajaan, he myös sitoutuvat tekemiseen hyvin. Molemmat ennakkoodotukset kävivät toteen. Palvelumuotoilun menetelmät on tarkoitettu pienelle otannalle, joten työpajan toteutus ei kärsinyt osallistujamäärästä. Päinvastoin, ryhmätyöskentely sujui hyvin ja ilmapiiri oli positiivinen. Aineistonkeruu palvelumuotoilun työpajassa on kuvattu yksityiskohtaisesti kappaleessa 4.5.

Työn suuntaviivoja tarkistettiin vielä kesäkuussa 2015. Tällöin täsmennettiin tutkimuskysymyksiä, pohdittiin työn nimeä sekä työpajan tulosten raportointia. Työn valmistumiselle laadittiin tiukka aikataulu. Tämä aikataulu piti ja työ esitettiin aineiston dokumentoinnin ja analyysin valmistuttua elokuussa 2015.

4.4 Viitan palvelupolku

Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihe, joka alkoi jo yrittäjän työhyvinvoinnin ymmärryksen hankkimisesta työn teoreettisessa osuudessa, jatkui tutkijan huolellisella Viittaan perehtymisellä. Sen pohjalta tutkija visualisoi Viitan palvelupolun, joka on nähtävissä kuviossa 17.

Palvelupolku on palvelumuotoilun keskeinen elementti, jossa asiakkaan kulkema polku kuvataan vaiheittain. Suunnittelun alussa määritellään, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. Mukaan otettavan osan on katettava tarkoituksenmukainen osuus suunniteltavan palvelun palvelupolkua. Palvelupolku voidaan jakaa esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Esipalveluvaihe tapahtuu ennen varsinaista palvelua. Tällöin asiakas esimerkiksi etsii tietoa internetistä. Ydinpalvelussa asiakas kokee varsinaisen palvelusta saatavan arvon. Jälkipalvelulla tarkoitetaan kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelun jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78–79.) Koivisto (2007, 67) viittaa Safferiin, joka painottaa, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat prosessin läpi muodostaen yksilöllisen reitin.



KUVIO 17. Viittaa ensimmäistä kertaa käyttävän palvelupolku. Opinnäytetyön tekijän oma kuvio.

Palvelupolun avulla haluttiin tarkastella millaisista tapahtumista Viitan palvelu koostuu ja miten palvelun osapuolet toimivat näissä tilanteissa. Palvelupolun avulla palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi ja sellaiseen muotoon, että sen kriittinen tarkasteleminen on mahdollista. (Miettinen 2011, 49 – 50). Palvelupolun näkökulmana on ensimmäistä kertaa Viittaa käyttävä asiakas. Palvelupolku alkaa, kun käyttäjä kuulee nimen Viitta ja naputtelee sen selaimeensa. Tällöin hänellä on jo mielessään tiettyjä nimen tuomia miellejhtymiä. Varsinainen palvelu päättyy käyttäjän poistuessa palvelusta. Jälkipalveluna hän voi saada kannustavia viestejä sähköpostiin. Myös unelman jakaminen Facebookissa on mahdollista.

4.5 Aineiston keruu palvelumuotoilun työpajassa

Käyttäjätiedon hankkimiseksi ja käyttäjien osallistamiseksi järjestettiin palvelumuotoilun työpaja. Työpaja toteutettiin Torniossa yhteistyössä toisen opiskelijan kanssa. Tornion Yrittäjät Ry tarjosi käyttöömmme myös luovaan työskentelyyn hyvin sopivan tilan, joka on nähtävissä kuviossa 18.

Yrittäjien saaminen mukaan työpajaan osoittautui vaikeaksi. Kutsu työpajaan lähetettiin sähköpostitse Tornion Yrittäjät Ry:n toimesta kaikille sen jäsenyrityksille. Yrittäjiä lähestyttiin myös puhelimitse. Työpajaan ilmoittautui kuusi yrittäjää. Yhteissuunnittelun työtapaa noudattaen työpajaan osallistui myös toimeksiantajan edustaja sekä Oulun ammattikorkeakoulun opettajia, jotka

vahvistivat tiimiä palvelumuotoilun ja työhyvinvoinnin erityisosaamisen alueilla. Kaikki työpajaan osallistuvat ohjeistettiin erillisellä viestillä tutustumaan Viittaan etukäteen. Osallistujiin oltiin yhteydessä myös puhelimitse ja ohjeita tarkennettiin niin, että kaikki olivat tietoisia siitä, että palvelun läpikäyminen ja käyttäjäkokemusten pohtiminen ennen työpajaa on ensiarvoisen tärkeää. Näin pystyttiin säästämään yrittäjien kallisarvoista aikaa ja rajaamaan työpajan keston 3,5 tuntiin.



KUVIO 18. Luovan työskentelyn tila

Työpaja aloitettiin esittäytymällä. Osallistujat saivat työpajaan tullessaan valita pöydältä parhaiten omaa sen hetkistä olotilaansa ilmentävän kuvakortin. Kuten kuviosta 19 on nähtävissä, kortit esittivät ankoja erilaisissa askareissa. Osallistujat kertoivat itsestään korttien avulla vastaten kysymyksiin: kuka olet, mistä tulet ja mikä anka olet ja miksi? Esittäytymisen oli tarkoitus toimia tunnelman vapauttajana ja johdatella osallistujia luovaan ajatteluun. Tutkijan näkökulmasta tämä menetelmä toimi erittäin hyvin. Ankoista löytyi heti yhteinen puheenaihe ja työtilan täytti vilkas keskustelu. Ilmapiiri yhdessä työskentelylle oli suotuista.

Varsinainen aineistonkeruu jakautui kahteen vaiheeseen. Kahden ensimmäisen työvaiheen tarkoituksena oli edelleen jatkaa tutkimusvaihetta (explore) ja asiakasymmärryksen syventämistä. Tutkimusvaihe on kuvattu kappaleessa 4.5.1. Työpajan jälkimmäisessä osassa keskityttiin luomiseen (creation), jonka tavoitteena oli uusien kehitysehdotusten ja ideoiden tuottaminen. Tämä vaihe on kuvattu kappaleessa 4.5.2.



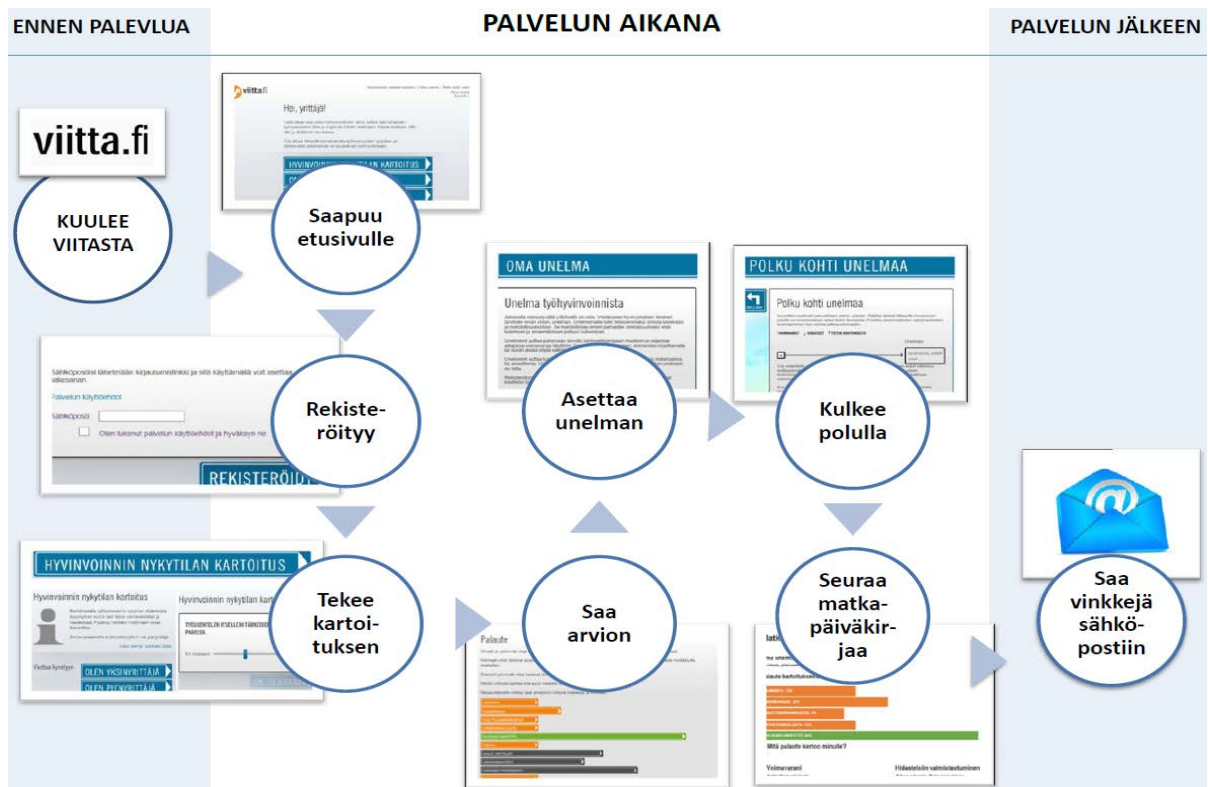
Kuvio 19. Esittäytyminen ankkakortein

4.5.1 Käyttäjäkokemuksen ja asiakasymmärryksen syventäminen

Aikaisemmista tutkimuksista saatua tietoa sekä mahdollista yrityksen tai toimeksiantajan sisäistä hiljaista tietoa voidaan hyödyntää kohderyhmistä tehtävien olettamusten rakentamisessa. Tutkimusvaiheen tarkoituksena on edelleen syventää tätä asiakasymmärrystä. (Tuulaniemi 2011, 146.) Tässä kappaleessa käydään läpi työpajan tutkimusosuus, joka koostuu palvelusafarista ja työhyvinvoinnin tekijöiden kartoittamisesta.

Palvelusafari

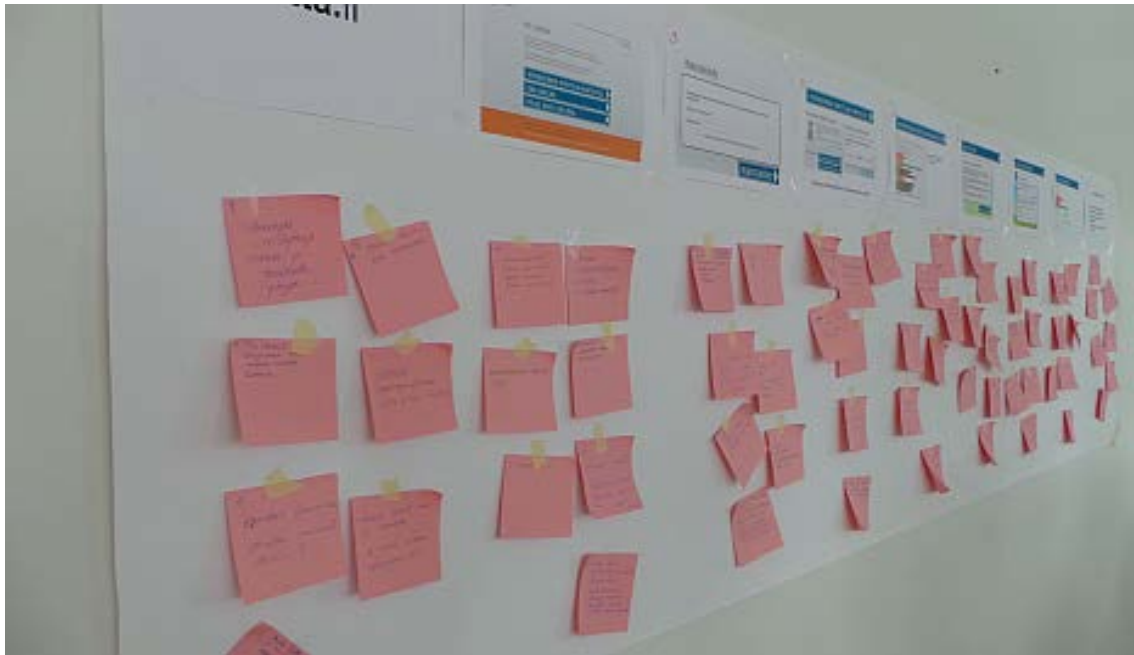
Työpajan ensimmäisessä menetelmässä hyödynnettiin Viitasta tehtyä palvelupolkua kuvion 20 mukaisesti. Palvelumuotoilussa menetelmiä voidaan muokata olosuhteiden mukaan (Miettinen 2011, viitattu 15.6.). Työpajassa käytetty menetelmä perustui tilanteeseen sopivaksi muokattuun palvelusafariin.



KUVIO 20. Viitan palvelutuokiot palvelupolulla. Opinnäytetyön tekijän oma kuvio.

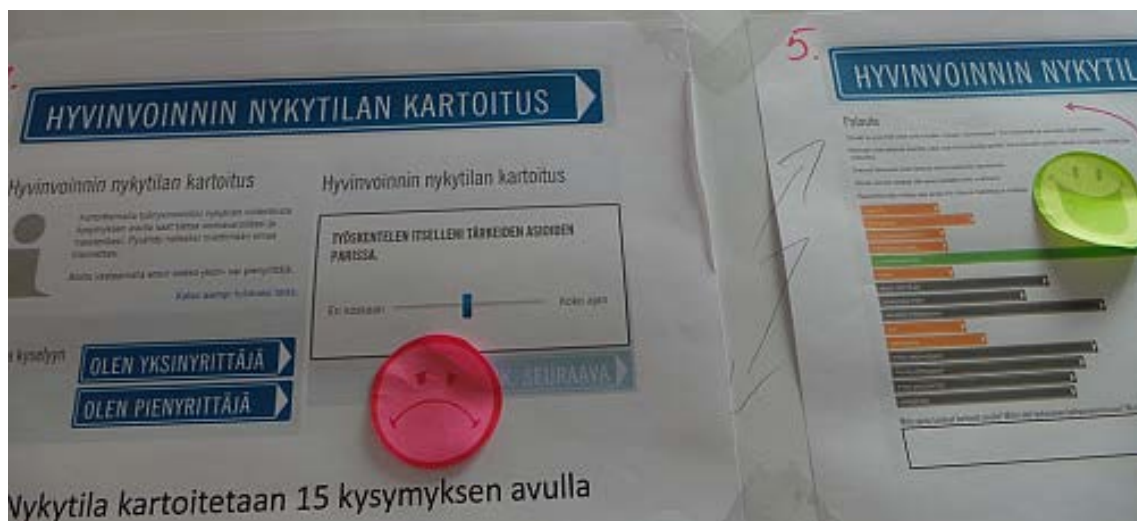
Varsinainen palvelusafari toteutettiin palvelun luonteeseen sopien sähköisesti heijastamalla seinalle palvelutuokiot yksi kerrallaan. Osallistujia pyydettiin kirjaamaan tarralapuille kunkin palvelutuokion synnyttämät kokemukset ja tuntemukset. Lopuksi kertyneet kokemukset lajiteltiin palvelutuokioittain (katso kuvio 21).

Palvelusafarilta saatiin paljon kommentteja. Osallistujat kertoivat kokemuksistaan innostuneesti ja keskustelu oli vilkasta. Tutkijan havainto oli, että osa työpajaan osallistuneista olisi halunnut edetä palvelussa nopeammin kohti tavoitteen asettamista. Huomionarvoista oli myös se, että pohdinta hiipui palvelupolun loppua kohti mentäessä. Kartoituksen tulokset, unelman asettaminen ja unelmapolku saivat aikaan innokasta keskustelua. Etenkin unelmapolulla kulkeminen kiinnosti osallistujia, mutta aiheutti myös hämmennystä, jota kuvaa erään yrittäjän kommentti: "Polku tää ei johda mihinkään. En voimaantunut."



KUVIO 21. Käyttäjäkokemukset Viitan palvelutuokioissa

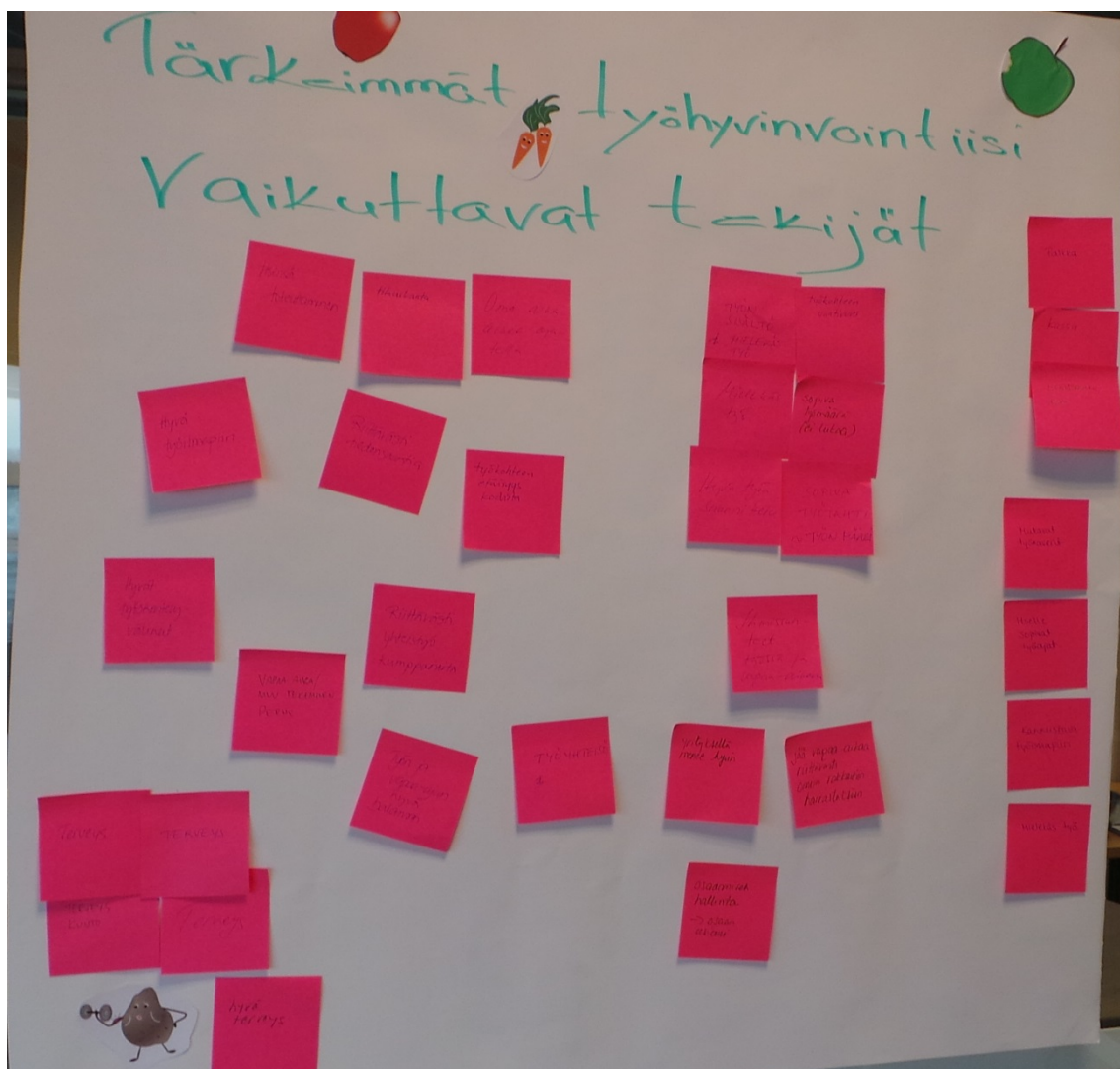
Kokemusten kartoittamisen jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Ryhmiä pyydettiin keskustelemaan ja tunnistamaan palvelupolulta kohdat, jotka ovat erityisen kriittisiä tai onnistuneita palvelun toimivuuden kannalta. Pohdinnan päätteeksi ryhmät merkitsivät hyviksi tai kriittisiksi kokemansa palvelutuokiot hymiöiden avulla (katso kuvio 22). Tämän vaiheen tarkoitus oli saada selville, kertyvätkö hymiöt tiettyihin vaiheisiin. Viitan edelleen kehittämisen kannalta koettiin tärkeäksi löytää sekä hyvin toimivat osa-alueet että korjaamista tai poistamista edellyttävät osiot.



KUVIO 22. Viitan kriittisten ja onnistuneiden kohtien etsiminen

Tärkeimmät työhyvinvoinnin tekijät osallistujien kokemuksenä

Työpajan toisessa vaiheessa kartoitettiin osallistujien tärkeimmiksi kokemia työhyvinvoinnin tekijöitä. Tarkoitus oli selvittää vastaako nykyisen sovelluksen sisältö tärkeiksi koettuja alueita ja korreloivatko yrittäjien vastaukset työhyvinvoinnin teorian kanssa. Myös tämän vaiheen tarkoitus oli käyttäjätiedon syventäminen. Jokainen osallistuja sai esittää enintään viisi oman työhyvinvointinsa kannalta keskeistä tekijää (katso kuvio 23). Lopuksi tutkijat etsivät kertyneestä aineistosta samankaltaisuuksia ja ryhmittelivät ne yhteisten teemojen alle. Myöhemmin näitä teemoja käytettiin ideapuun aihealueina.



KUVIO 23. Tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Tutkijan näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät löytyivät helposti ja niiden teemoittelu ei tuottanut vaikeuksia. Tutkittaville tämän vaiheen merkitys näytti jäävän hieman epäselväksi. Vaik-

ka heille kerrottiin, että teemoja tullaan käyttämään hyödyksi myöhemmin, tämän vaiheen yhteys ideapuuun aiheutti hämmennystä. Jos työpaja toistettaisiin, olisi tutkittaville kerrottava selkeämmin, mitä varten työhyvinvoinnin tekijät teemoiteltiin. Työpajaan osallistujat voisivat myös olla mukana teemoittelussa. Nyt tutkijat toteuttivat teemoittelun työpajaan osallistuneiden tauon aikana. Ehkä myös tämä aiheutti sen, että teemoittelu jäi vähemmälle huomiolle.

4.5.2 Kehittämisehdotusten ja -ideoiden houkuttelu

Työpajan toisessa osassa keskityttiin palvelumuotoiluprosessin luomisvaiheeseen. Luomisvaiheessa on tärkeää paneutua sekä asiakkaiden tarpeisiin, motivaatioihin ja odotuksiin että palveluntuottajan prosesseihin ja siinä esiintyviin rajoitteisiin. Luomisvaiheeseen kannattaa ottaa mukaan kaikki tärkeät sidosryhmät. Vaiheen tarkoituksena on tuottaa erilaisia ideoita palvelumuotoilun seuraavaa vaihetta varten. Palvelumuotoilussa käytetään erilaisia ideointitekniikoita innostamaan ihmisiä, stimuloimaan ideoiden tuottamista ja sujuvoittamaan ryhmien työskentelyä. Palvelumuotoilijan tehtävä on valita tilanteeseen sopiva tekniikka. (Stickdorn & Schneider 2011, 130–131,179.) Työpajan luomisvaiheen menetelmiksi valikoituivat ideapuu ja jäsennelty aivoriihi, joiden toteuttaminen käydään läpi seuraavaksi.

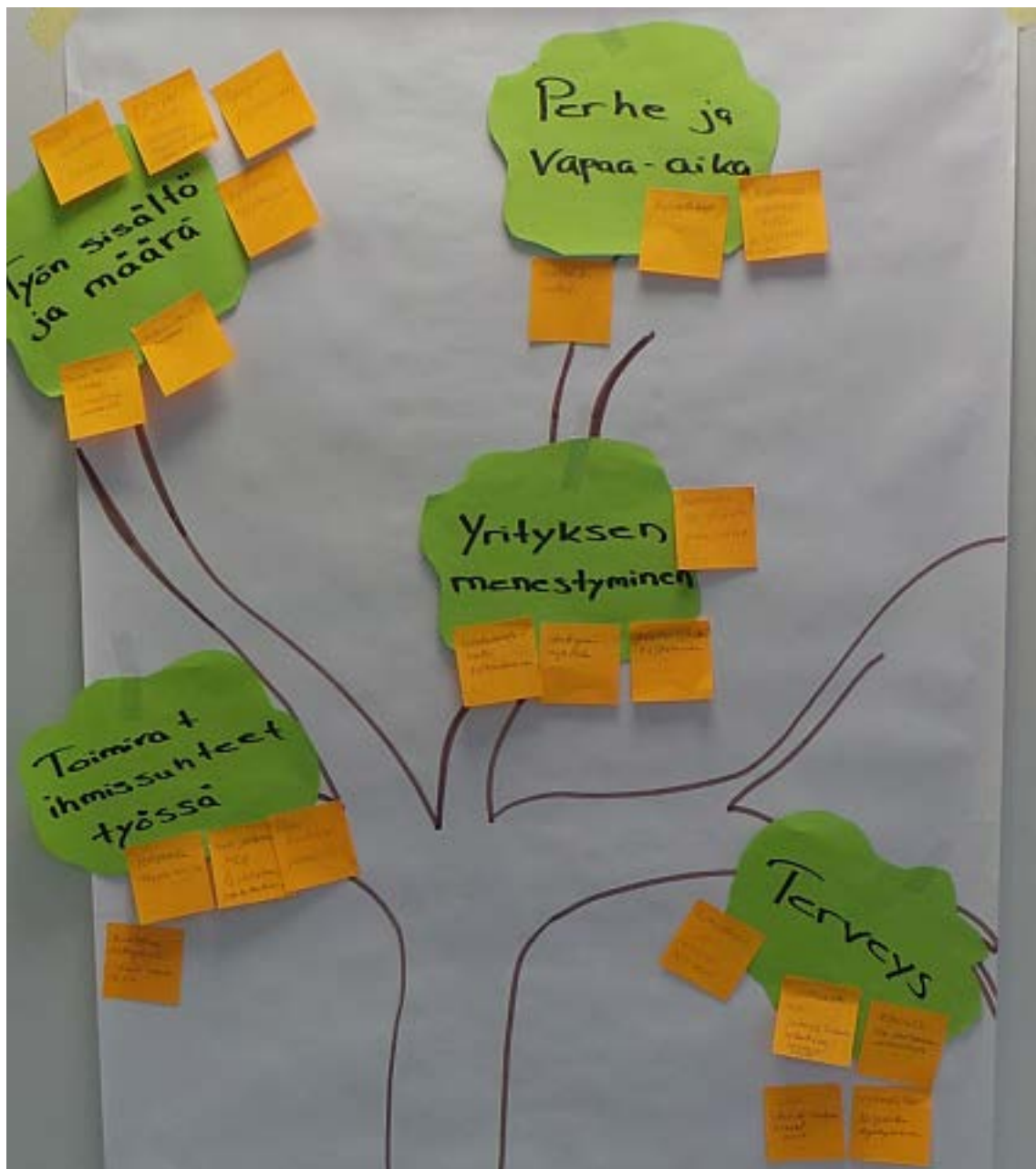
Ideapuu

Ideapuu auttaa palveluiden ideointivaiheessa. Sen ajatuksena on erilaisten ideaklustereiden kerääminen puun oksille. Kun ideat ovat näkyvillä puun oksilla, voi niihin palata ja ne ovat työpajan aikana hyödynnettävissä. (Miettinen 2011b, viitattu 15.6.2015.)

Ideapuu piirrettiin käsin ja puun teemoiksi tulivat asiakasymmärrysvaiheessa koostetut yrittäjien työhyvinvointiin keskeisimmin vaikuttavat teemat. Seuraavaksi osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja ryhmiä pyydettiin ideoimaan vapaasti keinoja, joilla heidän mielestään voidaan vaikuttaa eri osa-alueisiin ja näin parantaa työhyvinvointia. Ideointia ei rajattu mitenkään, vaan kaikki ideat olivat tervetulleita. Toiveeksi esitettiin, että molemmat ryhmät tuottaisivat jokaista teemaa kohden kolmesta viiteen ideaan. Ideat kirjoitettiin tarralapuille, jotka puolestaan kiinnitettiin teemojen kohdalle. Ideoinnin jälkeen ryhmät esittelivät ideansa.

Ryhmät keskustelivat aiheesta vilkkaasti. Tutkijan havaintona voidaan todeta, että yrittäjät olivat hyvin perillä siitä, miten työhyvinvointia voidaan edistää. Työhyvinvointi ymmärrettiin kokonaisu-

deksi ja osallistujat uskoivat, että työhyvinvointi on avain yrityksen menestykseen. Keskustelussa nousi toistuvasti esiin myös osallistujien halu ja valmius asiantuntijapalveluiden käyttöön. Esimerkiksi rekrytointipalvelut, johtamiskoulutus, personal trainerit ja ravitsemusterapeutit nousivat esiin keskustelussa. Sen sijaan hyvinvointiteknologiat eivät nousseet esiin ideoinnissa. Ainoastaan yksi osallistuja totesi, että: "Ranteessa olevan kuntomittarin saa aina kiinni, mutta personal trainer tulee tarvittaessa vaikka ovesta." Ideapuu ja osallistujien tuottamat ideat ovat nähtävissä kuviossa 24.



KUVIO 24. Työhyvinvoinnin edistämisen ideointi ideapuun avulla.

Jäsennelty aivoriihi

Luovan ongelmanratkaisun menetelmiä voidaan käyttää organisaation tai tuotteiden luovaan kehittämiseen. Luovan ongelmanratkaisun sydän on ideoiden monipuolinen tuottaminen. Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jonka avulla tuotetaan ideoita ryhmissä. Aivoriihessä ideoita ei kritisoida vaan myös lennokkaat ja villit ideat ovat tervetulleita. (Lavonen & Meisalo 2003, viitattu 29.6.2015.)

Aivoriihen tuloksia voidaan parantaa jäsentämällä sen kulkua. Ideoitava aihe voidaan pilkkoa osiin määrittelemällä sen keskeiset toiminnalliset vaatimukset. Jäsentämällä aivoriihen kulkua sen sujuvuus paranee, syntyy enemmän omaperäisiä ideoita ja useampia näkökulmia. (Wodehouse, MacLachlan & Gray 2014, viitattu 1.6.2015.) Työpajan aivoriihi toteutettiin jäsennellyn aivoriihen mallin mukaisesti määrittelemällä palvelusta seuraavat keskeiset toiminnot: **nimi, etusivu, nykytilan kartoitus, unelma- eli tavoitetila ja interaktiivisuus.**

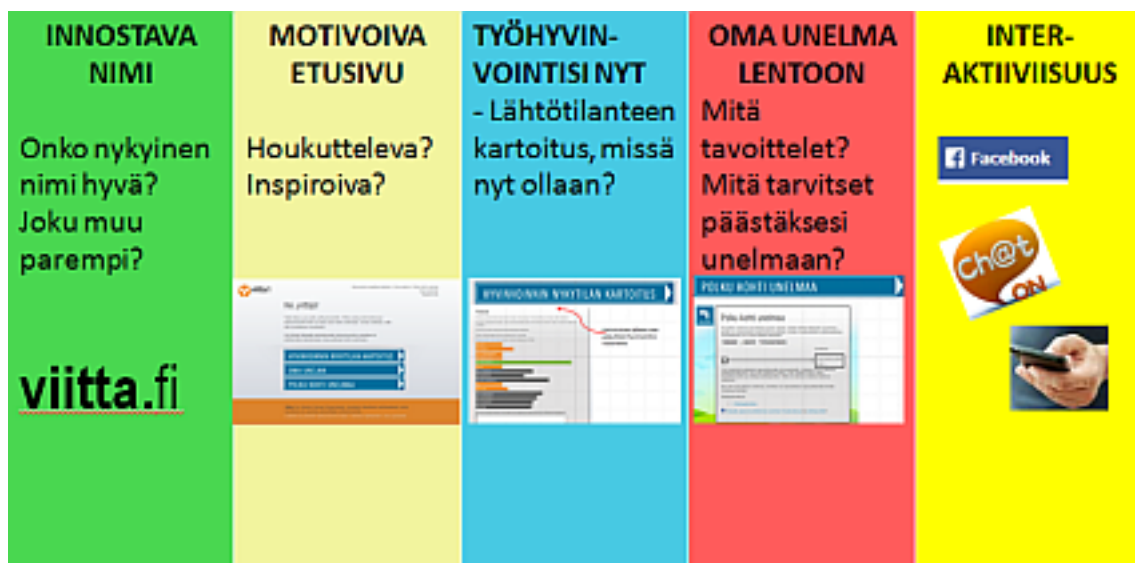
Nimi ja sivuston verkko-osoite antavat kuvan palvelun sisällöstä ja tarkoituksesta. Verkko-osoitteen tulisi olla ymmärrettävä, palvelua kuvaava ja helposti arvattava. Verkko-osoitteissa kannattaa pyrkiä selkeyteen ja luettavuuteen ja välttää vakiintumattomia lyhenteitä ja keinotekoisia osoitteita. (Suomi.fi 2015, viitattu 16.6.2015.) Nimen tulisi kuvata palvelun sisältöä. Tämä parantaa sivuston löydettävyyttä. Palvelua voi käyttää, vain jos sen löytää. Muun muassa näiden kriteerien perusteella Viitan nimi haluttiin yhdeksi ideoinnin kohteeksi.

Toiseksi ideoitavaksi asiaksi määriteltiin **aloitussivu**. Korpelan ja Linjaman mukaan aloitussivu on yleensä sivuston tärkein yksittäinen sivu. Aloitussivu joko saa käyttäjän jatkamaan eteenpäin tai poistumaan sivustolta kokonaan. Aloitussivu itsessään on viesti, joka kuvastaa paitsi sivustoa kokonaisuutena myös organisaatiota, joka sivustoa ylläpitää. Etusivun tulee kertoa käyttäjälle, mistä sivuilla on kysymys. Käyttäjälle tulee myös selvitä, onko kyseessä kaupallinen sivusto vai harrastussivusto. Sivuston ylläpitäjän tiedot tulee olla selkeästi nähtävillä. (2003, 361, 364.) Etusivun tehtävä on vakuuttaa käyttäjä, siksi arvolupauksen tulisi ilmetä heti alussa.

Seuraavat ideoitavat osa-alueet olivat käyttäjän **nykytilan kartoitus** ja **unelman eli tavoitteen asettaminen**. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, on määriteltävä lähtötaso ja se mihin halutaan päästä. Yrittäjien toivottiin itse tuottavan ideoita siitä, millainen sisältö auttaisi heitä työhyvinvoinnin kehittymisen seurannassa ja tavoitteidensaavuttamisessa.

Viides ideoitava aihealue oli **interaktiivisuus**. Sivustolla tulisi olla elementtejä, joiden kautta ne saadaan vuorovaikutteisiksi. Oleellista on, etteivät sivut ole vain informaation jakamista varten, vaan niiden tulee myös innostaa käyttäjiä aktivoitumaan. (Rope & Vesanen 2003, 191.) Viitan lanseerauksen jälkeen esimerkiksi mobiiliteknologiat ovat tulleet osaksi palveluita. Enää ei ole olemassa ”mobiili-internetiä”, vaan yksi internet, jossa palveluiden on oltava tavoitettavissa millä tahansa välineillä. Tätä ei saisi unohtaa uusia palveluita suunniteltaessa. (Innopark 2012, 13, viitattu 16.6.2015.) Myös sosiaalinen media on tullut osaksi arkeamme. Jo 51 prosenttia 16–89 -vuotiaista suomalaisista seurasi yhteisöpalveluja vuonna 2014 (Tilastokeskus 2014, viitattu 16.6.2015). Osallistujien haluttiin ottavan kantaa siihen, millaisia interaktiivisia ominaisuuksia he toivovat sovellukseen.

Jäsennelty aivoriihi toteutettiin heijastamalla aihealueet seinälle kuvion 25 mukaisesti. Ideointi toteutettiin parityöskentelynä. Pareille jaettiin teemojen värejä vastaavat tarralaput. Tämän jälkeen jokaista paria pyydettiin tuottamaan 3–5 ideaa kaikista viidestä osa-alueesta. Ideoinnin jälkeen teemat käytiin läpi yksitellen niin, että parit itse esittelivät ideoinnin tuotokset.



KUVIO 25. Jäsennellyn aivoriihen aihealueet

Tutkijan näkökulmasta tämä oli vaikein vaihe. Myöhempiä ajankohdalla ajateltiin olevan vaikutusta siihen, etteivät ryhmät enää työskennelleet yhtä innokkaasti kuin alussa. Toisaalta ideointia pidettiin haastavana ja aihealuetta hyvin laajana. Yksi työpajaan osallistuneista totesi, että: ”Työhyvinvointi on elämä kaikkineen.”

4.5.3 Työpajan loppukeskustelu

Työpaja päätettiin loppukeskusteluun, jonka tarkoituksena oli vetää yhteen illan kulku ja kertoa osallistujille, miten aineistoa tullaan käyttämään. Loppukeskustelusta saatiin myös arvokkaita kommentteja, joihin kiteytyi hyvin koko työpajan anti. Eniten osallistujia puhututti Viitan kohderyhmä. Korpelan ja Linjaman mukaan verkossa kohderyhmän rajaaminen ei ole yksiselitteistä. Yleensä kuka tahansa voi käydä sivuilla. Heidän mukaansa usein toimitaankin niin, että ei tietoisesti rajata pois ketään. Asia ratkaistaan siten, että määritellään kohderyhmä, joka palvelussa erityisesti halutaan ottaa huomioon. (2003, 50.) Juuri tämä kohderyhmän rajaaminen hämmensi osallistujia. He miettivät, miksi sovellus on suunnattu vain heille, koska yhtä hyvin työhyvinvoinnin arvio ja tavoitteiden asettaminen sopii muillekin työssä käyville. Työpajaan osallistuneet yrittäjät eivät olleet vakuuttuneita siitä, että he tai yrittäjät yleensäkin ovat sovelluksen oikea tai ainaakaan ainoa oikea kohderyhmä.

Työpajaan osallistujille kerrottiin, että aineiston keruun jälkeen molemmat tutkijat saavat materiaalin käyttöönsä ja tekevät siitä omat, erilliset opinnäytetyönsä. Aineistossa olevien henkilöiden valokuvien ja äänitallenteen käytön kerrottiin olevain vain tutkijoiden omassa käytössä. Molempien tutkimusten arvioitiin valmistuvan vuoden 2015 aikana.

Lopuksi osallistujilta kysyttiin, kokivatko he työpajan itselleen hyödylliseksi. Kysymyksen jälkeen tuli hetken hiljaisuus. Yksi osallistujista puki onnistuneesti sanoiksi työpajan tunnelman ja annin: "Aina sitä viisastuu, kun yhdessä pohtii."

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: Miten nykyisen Viitan käyttäjäkokemus vastaa yrittäjän odotuksia? Millainen palvelun sisältö edistää yrittäjien kokemusten mukaan heidän työhyvinvointiaan? Tutkimuskysymyksiin vastaukset on saatu palvelumuotoilun työpajassa. Työpaja toteutettiin kaksivaiheisesti. Työskentelyn alkuosassa keskityttiin käyttäjäkokemuksen keräämiseen. Loppuosassa yrittäjät saivat itse ideoida sisältöä, josta olisi hyötyä heidän työhyvinvointinsa kannalta. Luvuista 5.1 ja 5.2. löytyvät kaikki työpajasta saadut tulokset. Johtopäätösten jälkeen luvussa 6.3, on lyhyt yhteenveto, jossa on pyritty vastaamaan tutkimuskysymyksiin tiivistetysti.

5.1 Nykyinen Viitta

Palvelusafari

Palvelusafarin avulla saatiin syvällistä tietoa siitä, miten yrittäjät kokevat nykyisen palvelun. Palvelusafarissa käytiin läpi Viitan palvelupolulla olevat vaiheet eli ne tuokiot, joissa palvelu tapahtuu. Osallistujia pyydettiin myös pohtimaan sähköpostimuistutusten hyödyllisyyttä. Tämän lisäksi osallistujia pyydettiin ottamaan kantaa unelman jakamiseseen Facebookissa.

Molemmat ryhmät merkkasivat nimen palvelun kannalta kriittiseksi tekijäksi. Nimi hämmensi osallistujia. Nimi ei millään tavalla kuvaa palvelua. Sitä ei myöskään voi yhdistää työhyvinvointiin, eikä yrittäjiin. Hyväksi koettiin se, että nimi on lyhyt, selkeä ja suomenkielinen.

Etusivun liikennemerkit jakoivat mielipiteitä. Niiden perusteella voisi olettaa, että kyseessä on kaupallinen sivusto, jonka tuotteita ovat erilaiset kyltit ja merkit. Toisaalta ne koettiin suunnanäyttäjinä kohti positiivista tulevaisuutta, ja toisaalta taas kylmiltä ja viranomaistoimintaan viittaavilta. Yleisilme todettiin loogiseksi. Selkeä houkutus siitä silti tuntui puuttuvan. Osallistujat pohtivat, mikä Viitasta tekee yrittäjille suunnatun sovelluksen ja millaista lisäarvoa se tuo juuri heille.

Rekisteröityminen oli selkeä ja perinteinen. Käyttäjät nostivat esiin tietoturvan huomioon ottamisen ja erityisesti sen, että rekisteröitymisessä tulisi olla mahdollista hyödyntää olemassa olevia käyttäjätunnuksia. Moniin palveluihin pystyy nykyään rekisteröitymään esimerkiksi Facebook, Twitter tai Google -tilin kautta. Tällaista ominaisuutta toivottiin Viittaankin. Helppo rekisteröitymi-

nen voisi myös laskea kynnystä käyttää sovellusta. Toinen ryhmistä merkkasi rekisteröitymisen onnistuneeksi ominaisuudeksi, mutta toisen ryhmän mielestä se oli kriittinen piste ja kaipaa parannusta.

Nykytilan kartoitus tapahtuu 15 kysymyksen avulla. Toinen ryhmistä merkkasi kartoituksen kriittiseksi pisteeksi. Kartoitus koettiin pitkähköksi ja joihinkin kysymyksiin kaivattiin selkeyttä. Myös elämyksellisyyttä kaivattiin. Tällä hetkellä toiminto on hyvin staattinen. Kysymykset koettiin hyvinä, mutta enemmänkin yleiseen hyvinvointiin liittyvinä.

Arvio hyvinvoinnin nykytilasta oli molempien ryhmien mielestä palvelun parasta antia. Graafisessa muodossa saatava palaute koettiin selkeäksi ja toimivaksi ominaisuudeksi. Palautetta oli mielenkiintoista tutkia. Tässä vaiheessa heräsivät myös kysymykset siitä, mitä kartoituksen jälkeen? Miten tuloksia pitää tulkita ja mihin suuntaan lähteä?

Oman unelman asettaminen koettiin innostavaksi ja hyväksi ideaksi. Sen koettiin antavan uskoa omiin kykyihin ja se myös motivoi jatkamaan eteenpäin. Toinen ryhmistä piti unelman asettamista Viitan vahvuutena. Osa kaipasi kartoituksen ja unelman välistä yhteyttä. Kartoituksen tulisi ohjata unelman asettamisessa. Nyt osiot ovat toisistaan irrallisia.


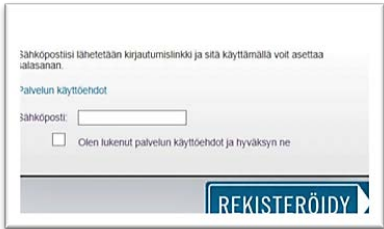
Kartoituksen ja siitä saadun hyvinvoinnin arvion jälkeen käyttäjät olivat motivoituneita lähtemään kohti unelmaa. Unelmapolku oli kuitenkin käyttäjille pettymys. Kaikki osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että vaikka polun perusidea on hyvä, se ei toimi käytännössä. Polku ei tunnu johtavan mihinkään ja polun idea jää epäselväksi. Molemmat ryhmät merkkasivat polulla kulkemisen palvelun kriittiseksi pisteeksi.

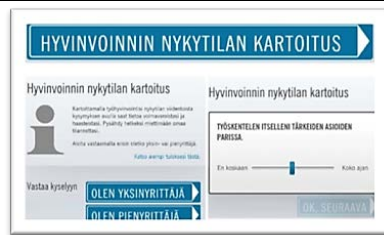
Osa työpajaan osallistuneista ei ollut jaksanut jatkaa Viitan käyttöä matkapäiväkirjaan asti. Motivaatio näytti jääneen unelma-polulle, jonka merkitys ei auennut riittävän selkeästi. Ideatasolla matkapäiväkirja sai kannatusta. Etenkin unelman tavoittelu pienin askelin koettiin hyvänä asiana, kunhan tavoitetta ei aseta liian kauas, jolloin se jää etäiseksi ja unohtuu pikkuhiljaa. Osallistujat huomauttivat myös siitä, että olivat testanneet palvelua vain lyhyen aikaa, jolloin matkapäiväkirjan kaikkia hyötyjä ei mahdollisesti ehditty havaita.

Käyttäjien kokemukset palvelusafarilta ovat luettavissa taulukossa 1.

Ryhmiä merkkaukset hyvät ja huonot puolet näkyvät taulukossa vastaavien hymiöiden. Kaksi samanlaisia hymiötä tarkoittaa sitä, että molemmat ryhmät ovat merkanneet saman kohdan. Yksi hymiö tarkoittaa, että vain toinen ryhmä on merkannut kyseisen kohdan. Hymiön puuttuminen kokonaan tarkoittaa sitä, ettei kumpikaan ryhmä ole kokenut kyseistä kohtaa erityisen hyväksi tai kriittiseksi.

TAULUKKO 1. Käyttäjien kokemukset palvelusafarilta

<p>1. Viitta.fi – kuulee viitasta ☹️☹️</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antaa suunnan, mutta minne, mihin? • Mukavan lyhyt nimi ja suomeksi. • Nimi ei viittaa työhyvinvointiin. • Nimi ei kuvaa palvelua. • Katse tulevaisuudessa, eteenpäin menoa. • Nimellä ja toiminnalla ei yhteyttä. • Pelottava, epäinformatiivinen. Ei selviä mistä on kyse.
<p>2. Saapuu etusivulle</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Liikennemerkkit ohjaavat suuntaa. • Vähän kylmä. • Selkeä ja helpponaikoinen sovellus. • Ei liikaa tekstiä. • Liikennemerkkit – poliisi, tylsä. • Tulevaisuus. Keskittyminen positiivisiin asioihin. • Selkeä sivu. • Lupaa hyvää. • Unelman miettiminen kiinnostaa, samoin polku. • Miksi suunnattu vain yrittäjille → mitä lisäarvoa palvelu tarjoaa ja miksi yrittäjä vaivautuisi käyttämään?
<p>3. Rekisteröityy 😊☹️</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekisteröityminen ei onnistunut ensimmäisellä kerralla, toisella kerralla onnistui ja oli helppo, selkeä ja ytimekäs. • Toimi ok. • Tylsä, mutta välttämätön vaihe. • Selkeä ja ymmärrettävä. • Toimiva ja normaali. • Tietoturva huomioon. • Laatikko ei innostava. • Miksi pitää luoda jälleen uusi käyttäjätunnus?
<p>4. Tekee kartoituksen ☹️</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Paljon liikennemerkkejä, ei ehdi huomioida kaikkia. • Hyvinvointia yleisesti, missä työ? • Hyviä kysymyksiä, sellaisia joita saattoi odottaakin.



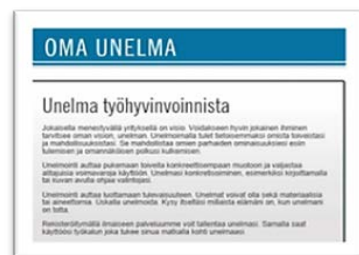
- Voisi olla selkeämpi.
- Mittarille laajempi asteikko.
- Kaikkiin kysymyksiin ei ole helppoa vastata.
- Numerot selkeyttäisivät palautetta.
- Hyviä kohtia.
- Ymmärrän, että tarvitaan, mutta menisin suoraan polulle kohti unelmaa.
- Ei juuri elämyksiä, tavallinen käyttöliittymä.

5. Saa arvion 😊😊



- Havainnolliset värit.
- Säikähdin kun korkein palkki koski alkoholia.
- Oli mielenkiintoinen.
- Hyvää lisätietoa otsikoiden takana.
- Osui oikeaan, selitys löytyi näppärästi.
- Selkeyttää hyvin kartoituksen tulokset.
- Tarpeellinen tämäkin, mutta menisin jo eteenpäin.
- Miten kuvaa pitää tulkita?
- Mistä tiedän, mitä nyt pitää tehdä?

6. Asettaa unelman 😊



- Tässä on itua.
- Kestävä idea.
- Vaikea, tarvitsen innostavamman ohjeen tai vinkkejä.
- Odotan mielenkiinnolla seuraavaa sivua.
- Auttoi asettamaan itselle tavoitteen ja antoi uskoa omaan itseensä.

7. Kulkee polulla 😞😞



- Polku ei johda mihinkään.
- En voimaantunut.
- Ehkä tulisi olla toisenlainen polku.
- Ei ollut selkeä.
- Hieman sekava.
- Oli helppoa luetella voimavarat ja hidasteet, mutta vaikea asettaa aikaraja.
- Perusidea kunnossa.
- Lisää interaktiivisuutta
- Väliaskleet itselle tärkeitä.
- Sähköpostimuistutus viikon välein liian tiheä.
- Käyttöliittymästä tuli hämmentynyt olo.
- Miten polku muodostuu?
- Miten mittaan/seuraan polun tavoitteita.

8. Seuraa matkapäiväkirjaa

Matkapäiväkirja

Oma unelma

Hyvä kunto, pöytä on täynnä työtunteja.

Palaute kartoituksesta



- En jaksanut enää tehdä tätä vaihetta.
- Enemmän aikaa unelman miettimiseen.
- Selkeä.
- Jäi tekemättä.
- Hyvä idea.
- Pienet askeleet ovat hyvä idea, auttavat tunnistamaan etenemisen.
- Tätä ei tule käytettyä.
- Lyhyemmän ajan tavoite olisi parempi, koska se on helpompi muistaa.
- Testiaika liian lyhyt, jotta selviäisi onko arvoa itselle.

9. Saa vinkkejä sähköpostiin



- Sähköpostivinkit ok.
- En halua facebookiin.
- Liian henkilökohtainen jaettavaksi facebookissa.
- Sähköpostimuistutukset eivät toimi minulla.

Tärkeimmät työhyvinvoinnin tekijät

Taulukkoon 2 on listattu työpajaan osallistuneiden tärkeimpinä pitämät työhyvinvoinnin tekijät.

Niiden tarkastelu osoittaa, että ne asettuvat kaikille työhyvinvoinnin osa-alueille.

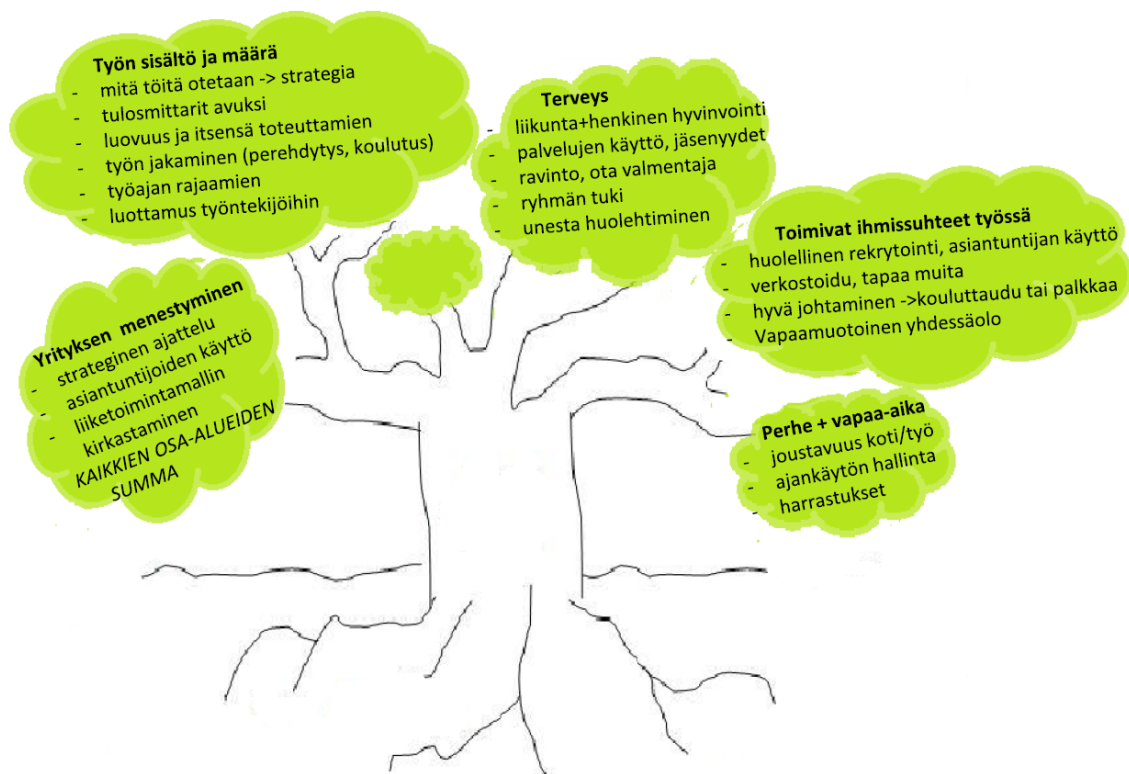
TAULUKKO 2. Tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työpajan osallistujilla

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| • aikaa harrastuksiin | • perhe |
| • hyvä terveys ja kunto | • raha |
| • hyvä työilmapiiri | • riittävä tiedonkulku |
| • hyvä työn suunnittelu | • riittävästi yhteistyökumppaneita |
| • hyvät työskentelyvälineet | • sopiva työtahti |
| • ihmissuhteet työssä ja vapaa-ajalla | • sopivat työajat |
| • itsensä toteuttaminen | • tilauskanta |
| • kannustava työilmapiiri | • työkohteen vaativuus |
| • kassa | • työn ja kodin välinen matka |
| • menestyminen | • työn ja vapaa-ajan tasapaino |
| • mielekäs työ | • työn sisältö |
| • mukavat työkaverit | • työyhteisö |
| • omaa aikaa ajatella | • töitä sopivasti |
| • palkka | • vapaa-aika ja muu tekeminen |
| • osaaminen | • yrityksellä menee hyvin |

5.2 Uudet ideat

Ideapuu

Ideapuun avulla syvennettiin asiakasymmärrystä ja haluttiin tietää, millä keinoin työpajan osallistuvien parantaisivat omaa työhyvinvointiaan. Ideapuun aihealueet saatiin teemoittelun avulla osallistujien listaamista työhyvinvoinnin tekijöistä. Niistä erottui viisi kokonaisuutta: työn sisältö ja määrä, terveys, perhe ja vapaa-aika, toimivat ihmissuhteet työssä ja yrityksen menestyminen. Ideapuun avulla etsittiin keinoja työhyvinvoinnin osa-alueiden tukemiseen. Ideapuun tulokset ovat luettavissa kuviosta 26.



KUVIO 26. Ideapuu

Jäsennelty aivoriihi

Jäsennellyssä aivoriihessä osallistujat kehittivät parannusehdotuksia Viitan keskeisiin toimintoihin. Ideointi tapahtui parityöskentelynä valmiiksi määriteltyjen aihealueiden puitteissa. Aivoriihen tuotokset on listattu taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Jäsennellyn aivoriihen tulokset

Nimi	<ul style="list-style-type: none">• voimaannuttava nimi• iskevä nimi• pitäisi käydä ilmi mistä on kyse• kotimainen vai kansainvälinen?• teemaan liittyvä• kohti unelmaa (=kohtu)
Etusivu	<ul style="list-style-type: none">• kuva• käyttäjän profiilikuva• selkeä sivu• havainnollinen• arvolupaus esiin• vakuuttava, taustatahot esiin
Nykytilan kartoitus	<ul style="list-style-type: none">• parempi analytiikka• terveystarkastus myös yrittäjille• kysymyspatteristoon kattavampi ymmärrys yrittäjän työstä• ammattilaisen tekemä terveystarkastus alkuun (sopisiko tämä työterveyshuollon työkaluksi)• kyselyyn laajempi ja suppeampi versio• asteikko numeroilla selkeyttäisi• onnistumisesta palkkio
Keinot tavoitteen saavuttamiseksi	<ul style="list-style-type: none">• aarrekartta• tsemppikuva tueksi (mielenmaisema)• vinkit matkan varrella• linkkejä• ehdotuksia, mihin voi ottaa yhteyttä• jokin valmis runko-ohjelma, jota voi muokata (ei liikkeelle tyhjästä)• ohjelman pitää auttaa ongelmanratkaisussa ja tavoitteiden asettamisessa• automatiikan pitäisi tuottaa keinot kartoituksen perusteella• ohjelman pitäisi antaa vaihtoehtoisia keinoja päämäärän saavuttamiseksi
Interaktiivisuus	<ul style="list-style-type: none">• omat ryhmät mahdollisia• some mahdollisuus

-
- rekisteröityminen olemassa olevilla tunnuksilla
 - henkilökohtaisemmat vinkit
 - sovelluksen sisälle linkkejä ja vinkkejä
-

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään työpajan tulosten pohjalta syntyneet johtopäätökset. Johtopäätökset pohjautuvat edellä esitettyihin tuloksiin sekä työpajassa käytyihin keskusteluihin. Johtopäätökset on jaettu nykyisen palvelun pohjalta aihekokonaisuuksiin, joiden pohjalta laajaa kokonaisuutta on helpompi lähetä tarkastelemaan. Luvussa 6.3 on yhteenveto, joka vastaa tiivistetysti tutkimusksymyksiin.

6.1 Nimi, arvolupaus ja etusivu

Nimi oli työpajaan osallistuneiden mielestä Viitan kriittinen tekijä. Nimi ei kuvaa palvelua ja se hämmentää käyttäjää. Visuaalisesti erilaiset viitat eli liikennemerkkit ovat raskaita ja viranomaismaisia. Ne eivät innosta vaan pikemminkin pelottavat. Nimi, eikä myöskään etusivu profiloitu yrittäjyyteen tai työhyvinvointiin. Osallistujien mielestä nimen tulisi kuvata palvelun sisältöä.

Työpajaan osallistujat kysyivät, mikä Viitasta tekee yrittäjälle suunnatun? Verkkopalvelua pääsee käyttämään kuka tahansa työhyvinvoinnista kiinnostunut. Kun työpajassa kartoitettiin osallistujien tärkeimmiksi kokemia työhyvinvoinnin tekijöitä, ne eivät poikenneet esimerkiksi Mankan työhyvinvoinnin mallista tai tutkijan tässä työssä käyttämästä työhyvinvoinnin viitekehyksestä. Näihin seikkoihin perustuen osallistujien kysymys on aiheellinen. Kuten aikaisemmin todettiin, verkossa käyttäjäryhmiä ei välttämättä tarvitse rajata. Sen sijaan sisältöä voidaan kohdentaa tietyille käyttäjäryhmälle, mikäli niin halutaan.

Osallistujat myös pohtivat, mitä he sovelluksesta hyötyvät? Arvolupauksen pitäisi tulla ilmi jo alussa. Vakuuttavuutta saadaan myös esittelemällä palveluntuottaja selkeästi jo etusivulla. Jos alku ei ole kiinnostava, käyttäjä vaihtaa sivustoa. Netissä oleva tarjonta on vaatimattomastikin sanottuna massiivinen. Rope ym. toteavat, että sivujen on oltava ajantasaiset ja jatkuvasti uusiutuvat, jotta kävijä viitsisi tulla sivuille uudestaan tai innostua sivustosta edes ensimmäisellä kerralla. Jos tätä kiinnostavuutta ei pystytä rakentamaan, on yksi toimivuuskriteeri jäänyt saavuttamatta. (2003, 47.) Myös Kaipaisen tutkimus vahvistaa olettamusta, että ilman ylläpitoa sovellusten käyttö jää lyhytaikaiseksi tai kertaluontoiseksi. Kuten aikaisemmin on todettu, palvelu voi tuottaa arvoa vain silloin kun sitä käytetään. Lisäarvon määrittelyssä tulisi ottaa huomioon myös eri käyt-

täjäryhmät (Harjumaa ym. 2014, 30–31). Kun nimi ja etusivu ilmentävät palvelun sisältöä, paranevat myös palvelun käytettävyys ja löydettävyys.

6.2 Kartoitus, palaute ja tavoite

Kartoitus ja siitä saatava palaute ovat nykyisen Viitan parasta antia. Kuten Kaipainen tutkimuksessaan toteaa, taustalla on oltava riittävästi teorialtetta etenkin siitä, miten ihmisten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa. Työhyvinvoinnin edistämisen teoriaosaaminen näkyy hyvin nimenomaan kartoituksessa ja siitä saatavassa palautteessa. Työpajasta saatujen vastausten mukaan palaute pitäisi saada innostavammassa muodossa. NykYTEKNIKKALLA analytiikkaa voitaisiin kehittää visuaalisemmaksi ja mittaristoa monipuolisemmaksi. Siinä voi olla esimerkiksi interaktiivisia elementtejä joko mittaustekniikkaan tai työterveyshuoltoon. Tarjolla on myös runsaasti fyysisen kunnon mittareita, joiden integroiminen palveluun on mahdollista. Tekniikka kehittyy niin valtavasti harppauksin, että Viitan tekniikka ei enää vastaa tämän päivän vaatimuksiin. Vaikka keskiössä onkin sisältö, on myös tekniikka pidettävä ajan tasalla, jotta palvelun ilme pysyy tuoreena. Esimerkiksi tutkimusyri-tyt Gartner ennustaa, että vuonna 2015 tablettimäärät tulevat ensimmäistä kertaa ylittämään perinteisten tietokoneiden määrän. (Haikala 2014, viitattu 29.6.2015.) Tämä tarkoittaa sitä, että jatkossa Viitan tyyppiset palvelut siirtyvät yhä enemmän mobiiliin. Viitan nykytekniikalla tämä ei ole mahdollista. Kartoitus ja palaute ovat osioita, jotka nykyisestä Viitasta kannattaa säilyttää ja niiden kehittämiseen kannattaa panostaa.

Osallistujat kokivat, että vaikka kartoitus ja siitä saatava palaute ovat Viitan vahvin ydin, niistä puuttuu yhteys unelmaan. Siksi unelmapolku ei tunnu johtavan mihinkään. Kuten aikaisemmin on kirjoitettu työhyvinvoinnissa, saavutettuja tuloksia voidaan mitata vertaamalla niitä lähtötilanteeseen. Koska kartoituksesta saadut tulokset eivät ohjaa unelman asettamista, voi fyysisesti tai henkisesti jaksamisensa rajoilla oleva ihminen asettaa täysin epärealistisen unelman eli tavoitteen. Hänen unelmansa voi olla vaikkapa purjevene. Unelmassa ei ole mitään vikaa, mutta sen tavoittelu on työhyvinvointiin nähden irrallinen asia, eikä välttämättä edistä sitä millään tavalla. Tämä aiheutti paljon keskustelua työpajassa.

Ohjelman tulisi tarjota käyttäjälle kartoituksesta saatuun analytiikkaan perustuva keinovalikoima tai vaihtoehtoisia reittejä kohti tavoitetta. Esimerkiksi ohjelmarunko auttaisi. Näin liikkeelle ei tarvitse lähteä tyhjästä. Tavoitteen saavuttamiseen kaivattiin enemmän tukea. Tukea voisi saada

linkeistä erilaisiin työhyvinvointipalveluihin. Esiin nousi työterveyshuolto ja mahdollinen yhteys siihen. Tällä hetkellä Viitta ei integroidu mitenkään muihin palveluihin, joten sen olemus on staatinen ja passiivinen. Kuten aikaisemmin todettiin, on oleellista, että sivusto on muutakin kuin passiivista tiedon jakamista varten.

6.3 Sisällön kehittäminen

Nykyinen Viitta pyrkii kattamaan koko työhyvinvoinnin laajan kentän. Kokonaisuus on niin iso, että siitä on vaikea saada otetta. Juuri tästä samasta syystä työpajassa näytti siltä, että käyttäjät olivat eksyksissä unelmapolulla. Kun osallistujilta kysyttiin tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, esiin nousi viisi osa-aluetta: työn sisältö ja määrä, terveys, perhe ja vapaa-aika, toimivat ihmissuhteet työssä ja yrityksen menestyminen. Tässä valossa on perusteltua väittää, että yksikään sovellus ei pysty kattamaan näin laajaa kokonaisuutta. On keskityttävä johonkin osa-alueeseen.

Tämän opinnäytetyön viitekehyksen mukaisesti kehitettäviä osa-alueita voivat olla: työ, ihmiset, johtaminen tai organisaatio. **Työtä** ja työmenetelmiä kehittämällä voidaan lisätä yrittäjien työhyvinvoinnin kokemuksia. Työtä voi kehittää vaikkapa ajanhallinnan, työmenetelmien ja osaamisen kehittämisen kautta. (Alapuranen, Rautio, Kunnari, Marttala & Meinilä 2014, 33.) **Ihmisiin** liittyen voidaan keskittyä terveyteen, psykologisen pääoman kasvattamiseen tai vaikkapa verkostoitumiseen. Aikaisemmin käsitelty Oiva -sovellus pyrkii parantamaan stressin- ja elämänhallinnan taitoja. Kilpailijavertailua kannattaakin tehdä. Sen avulla voidaan selvittää, missä kilpailijat ovat onnistuneet ja epäonnistuneet. Näin voidaan saada hyödyllistä tietoa oman palvelun piirteiden valintaan ja priorisointiin. Kilpailijavertailun avulla voidaan saada myös selville, mitä palveluita kilpailijoilta puuttuu. (Sinkkonen 2009 ym., 56–57.)

Myös terveyteen liittyviä sovelluksia on jo markkinoilla runsaasti. Ne keskittyvät fyysisen kunnon edistämiseen ja seuraamiseen sekä motivaation lisäämiseen. Hyvä fyysinen kunto on kiistaton terveyden lähde, joten sen merkitystä ei voi liikaa painottaa. **Johtaminen** on osa-alue, johon yrittäjät usein kaipaivat kouluttautumista. Hyvä johtaminen on yhteydessä organisaation kaikkiin osa-alueisiin. Kuten aikaisemmin todettiin, se on merkittävin yksittäinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Myös työpajassa johtajuus nousi esille, vahvistaen näin olemassa olevaa teoriaa. **Organisaation** osalta yrittäjällä on oltava paljon esimerkiksi lainsäädännön ja liiketoimintaosaami-

sen taitoja. Oikein suunnatuilla ja suunnitellulla palveluilla voidaan kehittää myös organisaation toimintaa parantavia palveluita. Lapin yliopiston tekemässä selvityksessä yrittäjät ilmaisivat tarvitsevänsä koulutuksellisia työnohjauspalveluja, juuri yllä mainituille osa-alueille: johtaminen, työssä jaksaminen, ajankäytön hallinta ja terveet elämäntavat. (Alapuranen ym. 2014, 35.) Myös aikaisemmat tutkimukset siis osoittavat, että tukea ja kehittämistä tarvitaan juuri tietyille osa-alueille. Kaikki eivät tarvitse tukea kaikkeen, vaan on voitava valita edistämisen kohteeksi juuri se osa-alue, joka ontuu. Näin tuloksiakin on mahdollista saavuttaa.

Suuntautumalla johonkin tiettyyn osa-alueeseen hyvinvointitoimien kohdentaminen tulee mahdolliseksi. Jos kokonaisuus on liian laaja, ohjeet ja keinotkin jäävät turhan yleiselle tasolle. Yrittäjät myös kokevat, että tietoa on jo riittävästi. Apua tarvittaisiin sen yhdistämiseen omaan työhön. (Sinisammal ym., 39.) Vertaistuen onnistunut organisointi voisi motivoida niin terveyden, elämäntapamuutosten kuin osaamisen ja johtamisenkin osa-alueilla. Edistämisen kohteet ovat luettavissa lukuisista eri tutkimuksista. Toimivan palvelun luominen edellyttää valintaa ja onnistunutta sisällönsuunnittelua. Myös työpajassa yrittäjät ilmaisivat selkeästi sen, että tietoa kyllä on riittävästi.

6.4 Yhteenveto johtopäätöksistä

Työpajasta saatujen tulosten perusteella on todettava, että nykyisen Viitan arvolupaus jäi työpajaan osallistuville epäselväksi. Näin ollen se ei vahvasta tietotaustastaan huolimatta täytä osallistujien odotuksia vaan kaipaa kipeästi sisällön kohdentamista ja päivittämistä. Kuten edellä on todettu asiakasymmärryksen puuttuessa palveluntuottaja voi luulla tuottavansa asiakkailleen erinomaisia kokemuksia, vaikka todellisuudessa asiakkaan ja palveluntuottajan käsitysten välillä voi olla iso kuilu. Nykyinen Viitta on selkeästi vasta prototyyppi. Sen kehittäminen on päättynyt ennen kuin sitä on testattu tarpeeksi. Ongelmalliseksi asian tekee se, että tekniikka on tänä aikana kehittynyt valtavasti harppauksin. Jotta Viitta vastaisi tämän päivän tarpeisiin, olisi sisältö sovitettava kokonaan uuteen tekniikkaan.

Ennen kuin aletaan suunnitella uutta, tulisi vanha palvelu inventoida kunnolla ja miettiä tarkasti, mitä siitä kannattaa säilyttää. Hyysalon mukaan edes käyttäjälähtöisessä suunnittelussa tiedon hankintaa tehdään todella harvoin tyhjältä pöydältä. Puolivalmis tuote on yleisin syy hankkia käyttäjätietoa. Tavoitteena on yleensä testata tai jalostaa, saisiko ideasta toimivan tuotteen. Innovaa-

tioissa, jopa radikaaleissa sellaisissa, on useimmiten suurin osa jotain vanhaa, joihin on onnistuttu keksimään toimivia uudistuksia. (2009, 302.)

Yrittäjien työhyvinvointia voidaan työpajasta saatujen tulosten perusteella edistää ajantasaisella ja oikein kohdennetulla sisällöllä, joka on yhdistettävissä yrittäjän arkeen. Tämä edellyttää käyttäjäryhmien tarkkaa määrittelyä ja arvolupauksen kirkastamista kullekin käyttäjäryhmälle erikseen. Käyttäjille on pystyttävä osoittamaan, mitä lisäarvoa palvelun käyttö heille tuo. Palvelussa on myös oltava interaktiivisia elementtejä, joka ylläpitää käyttäjän motivaatiota. Esimerkiksi yhteys työterveyshuoltoon tai linkit erilaisiin asiantuntijapalveluihin nousivat esille.

7 POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää yhdessä käyttäjien kanssa ideoita Viitan edelleen kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilun avulla haluttiin lisätä asiakasymmärrystä ja selvittää, miten käyttäjät kokevat nykyisen palvelun ja millaista sisältöä siinä pitäisi olla, jotta se edistäisi yrittäjän työhyvinvointia. Aineisto hankittiin yrittäjille järjestetyssä palvelumuotoilun työpajassa. Työpajassa käytetyt menetelmät olivat palvelusafari, ideapuu ja jäsennelty aivoriini. Työn tuotoksena syntyi myös Viitan palvelupolku.

Kun aihe tuli tietooni, se tuntui kiinnostavalta, koska olen kasvanut yrittäjäperheessä. Yrittäjän työhyvinvoinnin haasteet ovat minulle tuttuja. Ajatus siitä, että työstäni voisi olla hyötyä yrittäjien työhyvinvointiin suunnatun sovelluksen kehittämisessä, tuntui hyvältä. Viitan kunniahimoinen tavoite on hallita koko työhyvinvoinnin laajaa kenttää. Lähdekirjallisuutta tutkiessani huomasinkin tarttuneeni valtavaan kokonaisuuteen. Jo työhyvinvointi yksistään on laaja kokonaisuus ja lähes puhki tutkittu. Hyvinvointiteknologiat puolestaan kehittyvät valtavaa vauhtia ja niiden tutkimus lisääntyy koko ajan. Lisäksi alalla on paljon kilpailua ja uusia sovelluksia syntyy jatkuvasti. Myös yrittäjyys erityispiirteineen on kiinnostava osa-alue. Työn rajaaminen järkeväksi kokonaisuudeksi oli työlästä. Alussa ideoita oli valtavasti ja palvelumuotoilun prosessille tunnusmaisesti eteneminen oli enemmänkin kiemuraista kuin lineaarista. Rajaamisen vaikeuksista syntyi tämän opinnäytetyön työhyvinvoinnin viitekehyksenä toimiva synteesi. Siihen on tiivistetty työhyvinvointikäsitys, jonka olen lähdeaineistoni ja siitä tekemiäni johtopäätösten perusteella laatinut. Synteesi on nähtävissä luvussa 2.8.

Palvelumuotoilun käyttö menetelmänä oli minulle tuttu ainoastaan opiskeluihini liittyneeltä kurssilta. Työpajan suunnittelu todelliselle kohderyhmälle oli vaativaa. Sopivien menetelmien löytäminen ja päätyminen nimenomaan Sticdornin ja Shneiderin prosessimalliin ei ollut yksiselitteistä. Palvelumuotoilun menetelmin hankitun aineiston analysoiminenkin oli minulle uutta. Johtopäätökset oli muodostettava käymällä aineisto läpi useita kertoja ja vertaamalla sitä työpajan äänitallenteeseen sekä työpajasta tehtyihin muistiinpanoihin. Koko prosessi oli jatkuvaa uuden oppimista.

Positiivisimman oppimiskokemuksen tarjosi onnistunut työhyvinvoinnin synteesi. Mielestäni siinä on jopa uuden teorian aineksia. Mallissani korostuu yrittäjän vaikutus osajana ja persoonana organisaation toimintaan. Mallin mukaan työhyvinvointi rakentuu johtamisesta, työstä, organisaa-

tiosta ja ihmisistä. Jokainen näistä on merkityksellinen työhyvinvoinnin kannalta. Ne ovat ikään kuin ainesosia, joiden on oltava sopivassa suhteessa, jotta työyhteisö voi hyvin. Jokaista osa- aluetta voi myös kehittää. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa, ovatko kaikki osa-alueet tasapainossa. Myös yrittäjä itse on ihminen, joka voi kasvattaa psykologista ja sosiaalista pääomaansa sekä kehittyä johtajana ja osaajana.

Tutkimuskohteena yrittäjät ovat haastava kohderyhmä. Heidän osallistumisensa työpajaan oli jo eräänlainen saavutus ja ilon aihe. Tässä työssä on pyritty tarkasti kuulemaan työpajassa esiin nousseet toiveet. Työpajaan osallistuneiden mielestä nykyisessä palvelussa on parasta hyvinvoinnin nykytilan kartoitus ja siitä saatava palaute. Palvelun arvolupaus jää kuitenkin yrittäjille epäselväksi. Myöskään palvelun nimi ja aloitussivu eivät kuvaa palvelua, joten motivaatio siirtyä palvelussa eteenpäin kärsii. Palvelu ei myöskään keskity selvästi mihinkään tiettyyn osa-alueeseen, jolloin ohjeet ja neuvot jäävät kovin yleiselle tasolle. Yrittäjät kokivat jäävänsä unelman tavoittelussa yksin. Palvelu ei tarjoa riittävästi tukea ja etenemiseen ja seurantaan.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistumisen arviointi

Luotettavuus on tieteellisen tiedon tunnusmerkki. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Koska kehittämistyöni on laadullinen, korvautuvat perinteisen tutkimuksen piirissä käytetyt realibiteetti- ja validiteetti -käsitteet vakuuttavuuden käsitteellä. Vakuuttavuus voidaan saavuttaa tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulokset näkyviksi. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan on ymmärrettävä tutkimuskohteensa luonne ja kuvattava läpinäkyvästi ja huolellisesti tutkimusaineiston kerääminen. Myös tutkijan sitoutuneisuus kehittämistoimintaan vaikuttaa oleellisesti luotettavuuteen. Sitoutumattomuus heikentää aineistojen, menetelmien sekä tulosten luotettavuutta. Tämän tyypissä työssä tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko, Rantanen, 2009, 121–129; Virtuaali amk 2015, viitattu 29.6.2015.)

Tutkimuksen luotettavuutta edistää se, että tutkimuksessa käytettävät käsitteet on määritelty selvästi. Luotettavuutta lisää myös toistettavuus. Koska esimerkiksi työpajatilannetta ei voi täysin samanlaisena toistaa, voidaan luotettavuutta lisätä kuvaamalla työpajatilanne mahdollisimman tarkasti. Tosin raporttikin on tutkijan omaa tulkintaa. Tutkija on itse tutkimuksen tärkein luotetta-

vuuden kriteeri sekä keskeinen tutkimusväline. Tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syvenee vähitellen. Tutkija voi vaikuttaa pelkällä läsnäolollaan tapahtumien kulkuun, vaikka hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin. (Eskola, Suoranta, 1998, 143, 210; Virtuaali amk 2015, viitattu 29.6.2015). Olen pyrkinyt ottamaan nämä seikat huomioon työssäni kirjaamalla tutkimustulokset huolellisesti ja lisäämällä raporttiin havaintojani tutkijana.

Palvelumuotoilu menetelmänä sopi mielestäni tämän tyyppiseen kehittämistehtävään hyvin. Työpajassa tapahtunut yhteiskehittäminen oli hedelmällistä. Sen avulla saatiin paljon arvokasta käyttäjätietoa ja uusia ideoita lyhyessä ajassa. Viitan palvelupolku avasi kaikkien silmät siihen tosiasiaan, että sovelluksessa on selvä puute kartoituksen ja tavoitteen asettamisen välillä. Palvelun auki purkamisen avulla havaittiin myös, että palvelu on tällaisenaan liian laaja.

Työpajatyöskentelyssä oli selvästi huomattavissa, että vanha rakenne ja tekniikka rajoittivat ideointia. Mielestäni myös kokemattomuuteni fasilitaattorina näkyi työpajassa. Jälkikäteen arvioituna osallistujat olisivat kaivanneet innostamista ja tukea työpajan loppuvaiheessa. Ideointi on yllättävän raskasta ja kokematon fasilitaattori väsähtää helposti.

Myös Viitan käyttöaika työpajaan osallistuneilla oli lyhyt. Hei eivät välttämättä ehtineet perehtyä palveluun kunnolla. Toisaalta sekin on kuvaavaa, etteivät osallistujat olleet innokkaita jatkamaan palvelun käyttöä. Työpajassa käydyissä keskusteluissa toistui usein sana lisäarvo. Käytön edellytys on, että palvelu tuo lisäarvoa käyttäjälleen.

Mielestäni kehitystehtävän tavoite on saavutettu. Viitan vahvuuden ja kriittiset pisteet tulevat selkeästi esille. Niihin on myös löydettävissä perustelut teoriataustasta. Dokumentoitua käyttäjäkokemusta on paljon. Myös realistisesti toteutettavissa olevia kehittämis ehdotuksia saatiin useita.

7.2 Miten tästä eteenpäin? – käytännön kehittämisideoita

Palvelumuotoilun prosessia ajatellen Viitta on pysähtynyt luomis- ja arviointivaiheen väliin juuri, kun palvelua olisi pitänyt virheistä oppien testata yhä uudestaan ja uudestaan mahdollisimman aidossa ympäristössä. Nyt Viitan tekniikka on jo vanhaa ja kehitettävää on paljon.

Liikkeelle tulisi lähteä siitä, mihin työhyvinvoinnin osa-alueeseen keskitytään ja mikä on arvolupaus. Kaikki seuraavat kehittämisvaiheet riippuvat näistä päätöksistä. Tulevassa kehitystyössä kannattaa verkostoitua. Viitan kaltaisen sovelluksen kehittäminen on iso kokonaisuus, jonka tuottamisessa tarvitaan asiantuntijoita useilta eri aloilta. Kehittämistyön on tapahduttava ketterästi. Uusi tekniikka on saatava nopeasti testattavaksi, ennen kuin se on jo vanhaa. Palvelumuotoilun avulla eri osa-alueet voidaan suunnitella niin, että ne toimivat yhdessä saumattomasti.

Jotta voidaan ymmärtää, miksi ihmiset käyttävät palveluita, jakokehitystyössä kannattaa muistaa arvoparametrit. Kuten aikaisemmin on todettu, työhön liittyvien sovellusten osalta tämä tarkoittaa sitä, että palvelun on pystyttävä tuomaan lisäarvoa eri käyttäjäryhmille yrityksessä. Parhaimmillaan tällainen työkalu voidaan nivoa osaksi strategiatyötä ja tulosmittareita. Näin sen avulla voidaan tarkastella koko työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa.

Alkukartoitus kannattaa säilyttää myös jatkossa. Kartoituksesta saatava palaute ja mittaristo tulee toteuttaa niin, että se on mahdollista integroida tavoitteen seurantatekniikkaan ja mahdollisesti työterveyshuollon järjestelmiin. Kartoituksesta tulee selvitä asiat, joita lähdetään parantamaan. Ohjelman on tuotettava selkeät etenemisvaihtoehdot, joiden avulla tavoitteeseen päästään. Onnistuneesta suorituksesta palkitseminen lisää motivaatiota, joten välitavoitteita on hyvä olla ja niiden saavuttamisessa voi olla erilaisia palkitsemisvaihtoehtoja.

Työhyvinvoinnin edistämisestä on paljon tutkimustietoa. Sen lisätutkimusta onnistuneen sovelluksen tuottaminen ei edellytä. Ennemmin kyse on kohdentamisesta ja onnistuneesta yhdistämisestä käytännön työelämään.

Kasvoton palvelu ei ole vakuuttava. On tärkeää, että palvelu ei ole irrallaan internetissä oleva elementti. Sillä on oltava selkeä omistaja, joka on päivitysten ja seurannan taustalla. Palvelu voi olla esimerkiksi myynnissä oleva ohjelma, jonka yrittäjä ostaa työhyvinvoinnin hallinnan työkaluksi ja saa siihen säännölliset päivitykset. Palvelua voidaan lähteä kehittämään myös työterveyshuollon työkaluksi. Oleellista on, että sillä on ylläpito ja selkeä fokus, johon se keskittyy.

Rahoitus on yksi Viitan ongelmista. Viitta on syntynyt osana hanketta, joka on jo loppu. Se on jäänyt vailla kehitystä ja ylläpitoa. Vaarana on, että se hiipuu hiljaa pois vieden mukanaan paljon arvokasta tietoa ja panostusta. Työpajan keskusteluissa nousi esiin tarvelähtöisyys. Osallistuja keskustelivat siitä, että palvelun tulisi kummuta tarpeesta. Rissanen toteaa osuvasti, että erityi-

sesti EU-rahoitus on tuonut markkinoille yrityksille suunnattujen tarpeettomien palvelujen vyöryn. Hän painottaa onnistuneen taustaselvityksen merkitystä. Taustaselvityksellä etsitään projektille kasvupaikka, jossa kasvun perustekijät ovat kunnossa. (2006, 28.) Tätä Viitta kaipaa nyt. On joko etsittävä kumppani, joka saadaan vakuutettua, että palvelua voidaan viedä eteenpäin tai on pidettävä se Oamk:n yrityshautomossa ja kehitettävä sitä eteenpäin oppilastyönä.

Tutkimukset osoittavat, että hyvinvointiteknologioiden avulla on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin. Ala on globaali ja kilpailu on kovaa. Suomenkin markkinoilla on jo useita sovelluksia, joiden vaikutuksista on saatavissa tutkimustietoa. Esimerkiksi Heia Heiasta ja Oivasta tehtyjä tutkimustuloksia on käsitelty tässä opinnäytetyössä. Ojasalon ym. (2009, 22) mukaan tutkimusellisuus kehittämistyössä ilmenee muun muassa analyyttisyytenä ja kriittisyytenä. Tarvittaessa on uskallettava tunnustaa, että luopuminen on viisain vaihtoehto. Viitan kohdalla luopumista on syytä pitää varteenotettavana vaihtoehtona. Työpajan osallistujat olivat kiinnostuneista siitä, kuinka paljon Viitalla on käyttäjiä. Kun heille kerrottiin niitä olevan vain kourallinen, yksi yrittäjä totesi: "Jos kysyntää ei ole, ei kannata hakata päätä seinään."

7.3 Jatkotutkimusideat

Tutkimusmahdollisuuksia on useita. Yksi mahdollisuus on tehdä tämän tutkimuksen perusteella saadut parannukset nykyiseen palveluun ja kerätä sen jälkeen käyttäjäkokemuksia uudelleen. Palvelumuotoilun ideologian mukaan prosessissa saatetaan joskus joutua palaamaan kehittämisprosessin alkuun, jotta saadaan palvelusta tarkoituksenmukainen. Viitan osalta on todennäköistä, että joudutaan takaisin lähtöruutuun, jossa mietitään palvelun arvolupaus. Mitä lisäarvoa palvelulla halutaan tuottaa ja kenelle?

Yrittäjyys ei erityisesti korostu nykyisen palvelun sisällössä, vaan se keskittyy enemmänkin työhyvinvointiin yleisesti. Jos toimeksiantaja päätyy siihen, että palvelun keskiössä on työhyvinvointi, eikä yrittäjyys, jatkotutkimusaiheeksi sopisi esimerkiksi palvelun räätälöitävyys oppilaitosten käyttöön. Tämä on yksi työpajassa esille nousseista ideoista, jossa mielestäni voisi olla aihetta jatkotutkimukseen. Aiheesta voi saada mielenkiintoisia työelämälähtöisiä opinnäytetöitä, joiden lopputuloksena parhaassa tapauksessa syntyy oppilaitosten hyvinvoinnin työkalu. Jatkotutkimuksien voitaisiin myös kartoittaa muita mahdollisia yhteistyökumppaneita kuten kunnat ja valtio, joiden strategioissa työhyvinvointi on tavoitteellista toimintaa.

Onnistuneen palvelun luominen vaatii osaamista monelta eri alalta. Usein sovellusten kehittämis-työssä törmätään siihen, että omat resurssit eivät riitä. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös kar-toittamalla potentiaaliset verkostoitumiskumppanit. Erityisesti tekniikan nopea kehitys on otettava huomioon yhteistyökumppaneita etsittäessä.

Viimeisenä, mutta sitäkin tärkeämpänä jatkotutkimusehdotuksena esitän markkina-analyysiä. Olisi hyvä selvittää myös meneillään olevat hankkeet. Jos samantyyppisiä työhyvinvoinnin hank-keita on useita, ne syövät toistensa elinmahdollisuudet. Kilpailijoita analysoimalla selviää myös se, onko Viitassa jotain, mitä muilla ei jo ole.

7.4 Oppia ikä kaikki

Tässä kappaleessa pyrin vetämään yhteen niitä ajatuksia, joita opinnäytetyön tekeminen minussa herätti koskien työtä, työhyvinvointia ja yrittäjyyttä. Pohdin myös palveluiden luonnetta tulevai-suudessa. Tämä kappale päättää mielenkiintoisen prosessin, mutta avaa ovia uudennlaiselle tar-kastelulle ja rohkeudelle luopua vanhoista viitekehyksistä.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, suomalaisilla on vielä hyvin perinteinen käsitys työstä. Historialli-sesti katsoen nykykäsitys on kuitenkin varsin nuori. Kuvaavaa on, että vielä 1940-luvulla 60 pro-senttia suomalaisista sai elantonsa maa- ja metsätaloudesta. Vuonna 1980 vastaava prosenttilu-ku oli enää 13. Itsenäisen työn tekijöistä tuli 40 vuodessa palkkatyöläisiä. Samalla vakiintuivat sellaiset työhön liittyvät käsitteet kuin työaika, työsuhde, työnantaja ja työntekijä. (Järvensivu 2014, viitattu 25.6.2015)

Kappaleessa 2.6 käsittelin muutosta. Muutos on jatkuvaa ja se on johtanut siihen, että työ on taas murroksessa. Yksi tutkinto ei välttämättä enää riitä, vaan on sitouduttava elinikäiseen oppimi-seen. Yhä useamman on myös itse työllistettävä itsensä. Palkka ei enää välttämättä tule yhdestä lähteestä, vaan tulonlähteitä voi olla useita. Perinteinen työnantaja ja työntekijä -asetelma murtuu. Samalla yrittäjyyden ja palkkatyön raja muuttuu liukuvaksi. Digitalisoitumisen myötä työ on aina mukana. Teknologia mahdollistaa sen, että työntekijät tekevät töitä vapaa-ajallaankin. Jopa asi-akkaat otetaan mukaan työn tekemiseen. He räätälöivät tuotteitaan ja palveluitaan itse. Työtä tehdään myös yhä enemmän osana erilaisia verkostoja.

Se, että Viitta vanheni ennen kuin sitä saatiin edes kunnolla käyttöön, ilmentää osaltaan aikaamme sekä meneillään olevan muutoksen nopeutta. Erilaisia palveluja syntyy ja kuolee hyvin nopeaan tahtiin. Tällä hetkellä yli kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteen arvosta syntyy palveluissa. Osuus on tasaisessa kasvussa. Yhdysvalloissa ja Australiassa vastaava luku on jo vuosia ollut yli 80 prosenttia. (Suomen Yrittäjät 2010, viitattu 14.8.2015; Elinkeinoelämän keskusliitto 2015, viitattu 14.8.2015.) Tulevaisuudessa rajanveto tuotteiden ja palveluiden välillä hämärtyy entisestään. Palveluista tulee osa tuotteita. Monet tuotteet ovatkin jo nyt todellisuudessa tavaroitten ja palvelun yhdistelmiä. Teknologiaa ei tulisi nähdä uhkana, joka hävittää perinteisen työn. Sen sijaan se tulee nähdä mahdollisuutena, jonka ansiosta asiat voidaan tehdä ja toteuttaa eri tavalla. Palvelumuotoilun kaltaisten uusien menetelmien avulla näistä monimuotoisista palveluiden ja tuotteiden yhdistelmistä saadaan saumattomia, asiakkaan tarpeet täyttäviä kokonaisuuksia. Viitan kaltaisia palveluita suunniteltaessa tämä on hyvä pitää mielessä, kunhan keskiössä pysyy arvolupaus.

Uudet teknologiat vaativat uudenlaisia työelämätaitoja. On siis huolehdittava myös osaamisen kehittymisestä. Tämä haastaa koulutusjärjestelmän osaksi muutosta. Jos työn tekeminen muuttuu yhtä paljon kuin on ennustettu, työhyvinvointiakin lienee syytä tarkastella eri näkökulmista. Työhyvinvoinnin määrittelyssä on menty kohti yhä laajempaa kokonaisuutta. Vaarana on, että sille käy kuten työkyky-käsitteelle, joka laajeni niin, että alkoi lopulta menettää selittävyytään. Törmäsin tähän ongelmaan tietoperustaa kirjoittaessani. Työhyvinvoinnin tarkastelu oli paisua koko elämän kattavaksi kuvaelmaksi. Jätänkin ilmaan kysymyksen siitä, onko työhyvinvointia tarpeen määritellä nykyisessä laajuudessaan? Riittääkö, että tunnistetaan ne tekijät, jotka kulloissakin tilanteessa tai organisaatiossa vaikuttavat ja keskitytään niihin? Uskon ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan. Tietoa on paljon ja kaikkialla. Tärkeää on olennaisen tiedon löytäminen. Rajapinnat, joita olemme tottuneet asettamaan, hämärtyvät. Miten määrittelemme työhyvinvoinnin silloin, kun työ tehdään moniulotteisessa verkostossa tai virtuaalisesti erilaisten teknologioiden välityksellä? Menestyäksemme meidän on opittava paitsi tekemään töitä uudella tavalla myös ajattelemaan uudella tavalla.

LÄHTEET

Alapuranen, N., Rautio, K., Kunnari, M., Marttala, T. & Meinilä A. 2014. Yrittäjän työhyvinvointipalvelujen tarve ja saatavuus. Esiselvitys 2014. Lapin yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.6.2015, <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=ac607cdc-ab9b-484b-a6f6-a5a22ae44688>.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. (toim.) Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä Käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aro, P. 2013a. Kurssimateriaali, palvelumuotoilu.

Aro, P. 2013b. Kurssimateriaali, organisaation tutkimus- ja kehittämismenetelmät.

Bain&Company 2005. Closing the delivery gap. Viitattu 27.5.2015, <http://bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. Tuotanto ja investoinnit. Viitattu 14.8.2015, <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>.

Elo 2012. Yrittäjien työkyvyn menettämisen riski. Viitattu 22.5.2015, <http://www.elo.fi/Yrittaja/Yrittajan-tyossajaksaminen/tutkimusyhteenveto>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki : Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haikala, N. 2014. Gartnerin analyytikot: tabletit ohittavat perinteiset tietokoneet toimitusmäärissä vuonna 2015. Viitattu 29.6.2015, <http://mobiili.fi/2014/07/07/gartnerin-analyytikot-tabletit-ohittavat-perinteiset-tietokoneet-toimitusmaarissa-vuonna-2015/>.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Helsinki: Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Viitattu 10.3.2015, http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf.

Hakanen, J. 2011, Työn imu. Tampere: Tammerprint.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.5.2015, <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.

Harjumaa, M., Muurauskangas, S. & Kaipainen 2014. Mobiilivalmennus työyhteisön hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantamiseksi. Espoo: VTT. Viitattu 29.5.2015, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T184.pdf>.

Heiaheia 2015. Viitattu 30.5.2015, <https://www.heiaheia.com/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. 13-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Innopark 2012. Uudet yhteisölliset digitaaliset palvelut pk-yritysten toiminnan tehostamisessa. Selvityshankkeen loppuraportti. Viitattu 16.6.2015, http://www.innopark.fi/attachments/uudet_liitteet/uudet_digitaaliset_palvelut_pk-yritysten_toiminnan_tehostamisessa.pdf.

Jurkka, J. 2015. Stressiprofessori pysähtyi vasta pakon edessä. Kaleva 208/2015, K2, 47.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: Suutarinen,

M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvensivu, A. 2014. Työelämän muutoksen trendit ja myytti y-sukupolvesta. Viitattu 25.6.2015, <http://www.tyoelama2020.fi/files/277/ELYPori131127.pdf>

Kaipainen, K. 2014a. Väitös: Hyvinvointisovellusten käyttö jää usein lyhytaikaiseksi. Viitattu 17.5.2015, <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/cision/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20140501/14000490422930>.

Kaipainen, K. 2014b. Design and evaluation of online and mobile applications for stress management and healthy eating. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.5.2015, http://www.vtt.fi/Documents/2014_S55.pdf.

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media.

Kanninen, V. 2008. Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta. Teoksessa: Lehtonen, P. (toim.) Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Kataja, E. 2013. Sitran trendit: länsimaisen työn murros. Viitattu 15.6.2015, <http://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-lansimaisen-tyon-radikaali-murros>.

Kauko-Valli, S. 2008. Subjective well-being as an individually constructed phenomenon. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.5.2015, https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41964/978-951-39-5290-7_2008.pdf?sequence=1.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kinnunen, J. & Vierimaa, M. 2014. Sähköisen Viiitta.fi työhyvinvointipalvelun toimivuus käyttäjän näkökulmasta. Opinnäytetyö. Viitattu 20.5.2015, http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78067/Vierimaa_Mira%20Kinnunen_Jani.pdf?sequence=1.

Koivisto, M 2007. Mitä on palvelumuotoilu-muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa: Miettinen, S., Koivisto, M., Härmäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A., Ruuska, J., Kristiina Vaahtojärvi. & Savolainen, P. 2011, Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Koivumäki, J. 2008 . Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 1.5.2015, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1>.

Korpela J.K. & Linjama T. 2003. Web-suunnittelu. Jyväskylä: Docendo Finland Oy.

Laine, N. 2013. Työhyvinvointi tänään. Viitattu 16.6.2015, http://www.henryorg.fi/files/951/Laine_Tyohyvinvointi_Henry.pdf.

Launis, K., Lehto ,A-M., Mäkitalo, J., Räsänen, K. & Ylikoski, M. 2001. Työkykytutkimuksen ja –tiedon katvealueet. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.

Lavonen, J & Meisalo, V. 2003. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 29.6.2015, <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>.

Leskinen, R. 2011. A Longitudinal Case Study of an Entrepreneurial Networking Process. Aalto University. Doctoral dissertations. Viitattu 24.6.2015, http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_032.pdf.

Liukkunen, K. 2014. Tutkimusyhteistyöllä hyvinvointisovelluksia. Viitattu 30.5.2015, <http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2014/07/02/tutkimusyhteistyolla-hyvinvointisovelluksia/20149183/322>.

Lundell, S., Visuri, S. & Luukkonen, R. 2014. Hyvinvointibarometri 2014. Suomen Yrittäjät. Viitattu 22.5.2014, <http://www.yrittajat.fi/File/4783ec0b-4d0c-4269-8fc9-3fcf616d55bf/0/ Hyvinvointibarometri2014%20raportti.pdf>.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. 2014. Aloita päiväsi tähtihetkellä. Viitattu 15.5.2015, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/mediassa/Ohjaimissa%20Marja-Liisa%20Manka%20-%20Premissi.pdf>.

Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010. Työn iloa ja imua. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 1.4.2015, http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.

Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Viitattu 1.4.2015, http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & S. Nuutinen. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Manka, M-L., Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö. Viitattu 16.5.2015, http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netti_sivutettu.pdf

Mantere, Suominen & Vaara. 2011. Toisisinajattelua Strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina –narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.5.2015, <http://herkules oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>.

Metsämäki, M. 2000. Verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Edita Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa: Miettinen, S., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki,

A., Ruuska, J., Kristiina Vaahtojärvi. & Savolainen, P. 2011, Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. 2011a. Asiakasymmärrys. Työkalut käyttäjätiedon hankkimiseen. Viitattu 15.6.2015, <http://videonet.fi/tekes/uudisraivaajat/2011/palvelumuotoilu-asiakasymmarrys/kalvot.pdf>

Miettinen, S. 2011b. Service design thinking. Ideapuu. Viitattu 15.6.2015, <http://www.muotoiluajattelu.fi/2011/02/ideapuu.html>

Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K., & Manka, M-L. 2011 Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Tampere: Kuntoutussäätiö. Viitattu 22.5.2015, http://www.kuntoutussaatio.fi/files/675/Yrittajien_tyohyvinvointi_tyokyky_ja_kuntoutus.pdf.

Mäkinen, J-P., Bordin, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S., & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kurorimitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Oinonen, S. 2013. Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen. Viitattu 31.5.2015. <http://videonet.fi/tekes/2013bootcamp/5/oinonen.pdf>.

Ojala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki : WSOY.

Oivamieli 2015. Viitattu 26.6.2015, <http://oivamieli.fi/taustatieto.php>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki : WSOYpro.

Olkkonen, J. 2014. Jäävätkö miljardit ulkomaille? Viitattu 30.5.2015, <http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2014/08/13/jaavatko-miljardit-ulkomaille/201411165/322>.

Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design. From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 10.5.2015, http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat : viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ravanti, E. & Pääkkönen, R. Työhyvinvoinnin tilannekuva - Työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan 2012. Viitattu 2.6.2015, http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/tyohyvinvoinnin_tilannekuva/Documents/thv-tilannekuva.pdf.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Po-
lestar Ltd.

Rope, T. & Vesanen, J. 2003. 100 keinoa hyödyntää internetiä. Helsinki: WSOY.

Santtila, M. & Kyröläinen, H. 2015. 4 hyötyä HeiaHeiasta. Viitattu 24.6.2015, <http://www.heiaheia.com/info/fi/yleinen/4-hyotya-heiaheiasta-uusi-tieteellinen-tutkimus/>.

Satuli, H. 2010. Verkostoituminen on yrittäjän etu. Viitattu 24.6.2015, http://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan_verkostot_Fennia2010_4.ashx.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.5.2015, <http://herkules oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf>.

Sinisammal, J., Muhos, M., Eskola, L. & Niinikoski, E-R. 2014. Oulun Eteläisen alueen mikroyrittäjien hyvinvointi – kysely- ja haastattelututkimus. Viitattu 28.6.2015, <http://herkules oulu.fi/isbn9789526203843/isbn9789526203843.pdf>.

Sinkkonen, I., Nuutila, E. & Törmä, S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Viitattu 5.4.2015, http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1566807.

Stickdorn, M. & Schneider J. 2011. This Is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
Suomen Yrittäjät 2011. Yrittäjyys kantaa suomea. Viitattu 22.5.2015, http://www.yrittajat.fi/File/2607a565-a8fb-4363-ac0d-dde42f55aa5c/SY_yksinyrittajaohjelma_2011_2015lowres.pdf.

Suomen yrittäjät 2009. Yrittäjän työterveyshuolto. Viitattu 2.6.2015, http://www.yrittajat.fi/File/c869f047-455f-44fa-9a89-f3aa43913b89/yrittajan_tyoterveyshuolto2009.pdf.

Suomen yrittäjät 2010. Palveluissa on tulevaisuus. Viitattu 14.8.2015, <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pirkanmaanyrittajat/tiedote/pirkanmaan-tiedotteet/palveluissa-on-tulevaisuus>.

Suomen Yrittäjät 2015a. Yrittäjän Evita-ympyrä: kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa aluetta. Viitattu 23.5.2015, http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/hyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kuusi_tekijaa/.

Suomen yrittäjät 2015b. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 22.5.2015, <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyysuomessa/>.

Suomi.fi 2015. Laatua verkkoon. Viitattu 16.5.2015, http://www.suomi.fi/suomifi/tyohuone/laatua_verkkoon/laatukriteeristo/index.html.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Toinen painos. Unipress.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole

tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia – ammattikorkeakoulu.

Tall, J., Sorama, K., Tulisalo, P., Petäjä, E. & Virkamäki, A. 2013. Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Viitattu 26.5.2015, https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55178/B69_netti.pdf?sequence=1.

Talouselämä 2014. Tutkimus: Lyhyempi työpäivä, kovempi stressi. Viitattu 22.5.2015, <http://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus+lyhyempi+tyopaiva+kovempi+stressi/a2239647>.

Takalo, S. & Ahola, V-M. 2013. Marketing plan for Viitta.fi. Marketing plan and improvement suggestions for Viitta.fi online service. Oulu University of Applied Sciences.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Kuopio: Unipress.

Taloussanomat 2014. Pienyrityksessä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa. Viitattu 23.5.2015, <http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2014/10/30/yrittajat-pienyrityksessa-tyontekijalla-on-mahdollisuus-vaikuttaa/201415080/137>.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Tilastokeskus 2014. Puolet suomalaisista mukana yhteisöpalveluissa. Viitattu 16.6.2015, http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_tie_001_fi.html.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos 2103. Mikä synnyttää työn imua? Viitattu 22.5.2015, http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mika_synnyttaa_tyon_imua/sivut/default.aspx.

Valvio, T. 2009. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vapaavuori, J. 2014. Talouden nousu on omissa käsissämme. Viitattu 22.5.2015, https://www.tem.fi/ajankohtaista/blogit/tematiikkaa-blogi/jan_vapaavuori_talouden_nousu_on_omissa_kasissamme.115719.blog.

Varamäki, E. 2002. Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö, luku 9. Sisäinen lähde. Viitattu 24.6.2015, http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=12878&docID=169.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. 4. painos. Helsinki: Edita.

Virtanen, P., Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Virtuaali amk 2015. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Case-tutkimus. Viitattu 29.6.2015, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>.

Vuorenpää, P. & Palmgren, H. (toim.) 2012. VeryNais – Naisyrittäjien työhyvinvoinnin ja liiketoimintaosaamisen sekä yrittäjien sijaispalvelujärjestelmän kehittämishanke. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wodehouse, A., Maclachlan, R. & Gray, J. 2014. The best form of medicine? Using humour to enhance design creativity. International Journal of Design Creativity and Innovation. 2 (3). pp. 125-141, Viitattu 1.6.2015, http://strathprints.strath.ac.uk/44723/5/Wodehouse_etal_IJDCI2013_best_medicine_humour_enhance_design_creativity.pdf.